

Butiken som mötesplats i en digital tidsålder

FORSKNINGSRAPPORT 2021:2

Butiken som mötesplats i en digital tidsålder



Författare:
Karin M. Ekström
Håkan Jönsson

Forskningsrapport 2021:2

Forskningsrapport 2021:2
Butiken som mötesplats i en digital tidsålder
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2021.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB

Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.handelsradet.se

ISBN: 978-91-86508-72-2

Innehåll

Förord	5
Sammanfattning	6
1. Inledning	10
Butikens förändrade roll och butikens roll i samhället	11
2. Teori och metod	15
Ullared	18
Vingåker	20
Eslöv	22
3. Resultat	24
3.1 Butiken som mötesplats – några goda exempel	24
Apoteket Hjärtat, Eslöv	24
Gårdshandlaren, Eslöv	26
Smedjan i Getinge	28
Ica i Eslöv och Vingåker	30
OKQ8 i Vingåker	32
Gekås och Gekåsbyn	34
Strategier i de nämnda exemplen	35
3.2 Historia och identitet	37
Betydelsen av autenticitet	37
Självbild och självuppfattning	39
Faktisk och ideal självbild	46
Entreprenörskap	48
3.3 Ledarskap, organisation och samverkan	52
En stadskärna är en galleria utan tak	56
Nätverk och samarbeten	59
Centrum och periferi	61

4. Analys och diskussion	67
4.1 Orkestrering – nya sätt att tänka för att utveckla butiker och samhällen	67
Orkestrarna och deras medlemmar	68
Orkesterns harmoni	70
4.2 Orkestreringstekniker	71
Publikorientering	71
Service och värdschap	74
Upplevelser	77
Varumärken	83
5. Slutsatser och rekommendationer	86
Platsen är betydelsefull – bygg vidare på platsen och utveckla platsens själ	87
Förstå och arbeta med dynamiken mellan centrum och periferi	87
Tänk nytt – lär av historien	88
Identifiera och utveckla olika typer av upplevelser	88
Utveckla service och värdschap	88
Sluta följa John – slåss inte om samma målgrupper som digital handel och externa köpcentrum	89
Kontinuerlig omvärldsbevakning översatt till lokala förhållanden	89
Skapa engagemang och ett gemensamt ägarskap	89
Slutord	90
Referenser	91
Bilaga 1 – Intervjupersoner	94

Förord

Vi vill tacka Handelsrådet som möjliggjort för oss att studera butiken som mötesplats. Vi vill också tacka alla personer vi intervjuat för tid och engagemang i vårt projekt. Slutligen vill vi tacka referensgruppen för engagemang och värdefulla synpunkter.

Det är vår förhoppning att rapporten väcker intresse framförallt bland personer som arbetar i och med handel, men även hos forskare, politiker och samhället i stort. Handels roll i samhället förtjänar att uppmärksammas då handel inte bara står för varuförsörjning, tillväxt och infrastruktur utan möjliggör möten mellan människor med olika bakgrund och erfarenheter.

Frufällan och Ystad, maj 2021

Karin M. Ekström och Håkan Jönsson



Karin M. Ekström,
företagsekonom med inriktning på
forskning om konsumtionskultur ur ett
hållbarhetsperspektiv



Håkan Jönsson,
etnolog med inriktning på forskning
om mat och måltidskultur

Sammanfattning

Handels strukturuomvandling är inget nytt, handeln har alltid förändrats i takt med samhället. Men det som skiljer nuvarande situation från tidigare är att butiker, framförallt på små orter och i stadskärnor, upplever en hårdare konkurrens från externa köpcentrum och från näthandeln. Under pandemin har konkurrensen från näthandeln förstärkts. Det krävs ett nytänkande när handeln nu står inför stora utmaningar för att överleva och utvecklas.

Syftet med denna rapport har varit att undersöka vilka förutsättningar som finns för att utveckla butikens roll som social mötesplats och identifiera utmaningar, hinder och framgångsfaktorer. Det teoretiska ramverket för att förstå butiken som mötesplats har framförallt utgjorts av forskning om konsumtionskultur. Intervjuer har gjorts med butiksägare, butiksanställda, fastighetsägare och kommunrepresentanter på tre orter: Eslöv, Vingåker och Ullared. I rapporten analyserar vi framgångsfaktorer och utmaningar genom att fokusera på den historia och identitet som de olika platserna präglas av. Vi diskuterar även hur organisering och samverkan påverkar möjligheterna för framgång.

I rapporten använder vi en orkestermetafor för att reflektera över nya sätt att tänka för att utveckla butiker och samhällen genom orkestreringstekniker. Vi ser platsen som orkestern bestående av olika instrument och en eller flera dirigenter. Instrumenten är butikerna och dess anställda, fastighetsägare, ortsbor, stadsplanerare och lokala politiker och tjänstemän. Orkestrar såväl som platser måste vara beredda på att förändra sin repertoar eller åtminstone göra vissa justeringar för att behålla sin attraktionskraft och utvecklas långsiktigt. Det kräver stora insatser. Att spela i en orkester eller arbeta i en



butik är hårt och krävande arbete. Musikaliska verk behöver tid för att låta bra, det krävs träning och åter träning för att förbättra framträdandet. På samma sätt behöver man inom handeln hela tiden arbeta för att förbättra repertoaren, det vill säga utbudet och upplevelserna hos kunder. Samspelet mellan instrumenten, är inte bara viktigt utan avgörande för att utveckla en levande handel. Ensam är inte stark. Det är åtta orkestreringstekniker som vi finner mest lovande för de undersökta platserna. Dessa tekniker kan ses som slutsatser som inte enbart gäller för de tre orter vi valt att studera utan kan tillämpas på handel generellt på olika orter i Sverige.

1. Platsen är betydelsefull – bygg vidare på platsen och utveckla platsens själ

Det finns idag alltför många varor, butiker och platser som liknar varandra. Inspiration kan hämtas från mat- och dryckessektorn där det ofta talas om *terroir*, på svenska kan det översättas med platsens själ. En varas särprägel baseras på den jordmån där råvaran har växt, men också på de specifika traditioner och praktiker som invånarna på platsen har utvecklat för att ta tillvara råvarorna. Vi menar att detta är relevant för handeln, oavsett vilken vara eller tjänst som säljs. Här gäller det att reflektera över vilken jordmån som fått tidigare handel i bygden att etableras och blomstra. Vad är unikt? Genom att identifiera det unika går det att vidareutveckla utbud och marknadsföring för att framkalla en känsla av något annat än det näthandeln kan erbjuda.

2. Förstå och arbeta med dynamiken mellan centrum och periferi

I alla orter finns centrum och mer perifera områden, inte sällan i motsatsställning till varandra. Gränserna mellan centrum och periferi är inte alltid synliga. Det finns ofta hierarkier, både mellan butiker, olika handelsområden (stadskärna och externa köpcentrum) och mellan olika orter, som behöver beaktas. Det är angeläget att underlätta de sociala mötena mellan personer med ”centrumkapital”, urbana värderingar och förmåga att ta plats i centrum och de personer som befinner sig i samhällets periferi, såväl geografiskt som socialt. För att minska denna segregering kan en återkoppling till historien vara en lösning då historiska värden kan förena olika grupper. Det kan ge mervärde till externa besökare samtidigt som det ökar en känsla av stolthet hos lokalbefolkningen.

3. Tänk nytt – lär av historien

I historien handlade marknader inte bara om ett utbyte av varor utan om möten människor emellan. Det var platser där minnesvärda händelser ägde rum, sådana som man berättade för andra om, långt efteråt.

Marknadens olika funktioner, att utbyta varor, att mötas och att uppleva händelser är något dagens handel kan lära från. Butiker måste erbjuda varor som är attraktiva och i vissa fall unika för att locka människor till butikerna på samma sätt som marknaderna lockade till sig köpare. Butiker måste förstå att de spelar en viktig roll som social mötesplats även idag. Kunder uppskattar upplevelser i butiker som de kan minnas och glädjas åt även efter det att besöket gjorts, något som många butiker skulle kunna arbeta mera aktivt med. När de speciella händelserna inspirerar till att berättas för andra skapas en marknadsföring av handelsplatsen som ingen marknadsföringsstrategi kan konkurrera med.

4. Identifiera och utveckla olika typer av upplevelser

Underhållning innebär att det ska vara kul att gå och handla. Det behöver inte handla om spektakulära uppträdanden utan bara att det händer något i butiken mellan besöken. Underhållning kanske främst handlar om att överraskas och att få möjlighet att förverkliga drömmar. Drömmar, längtan och förväntningar är något vi ser som avgörande för att handeln ska lyckas framöver. Därför är det viktigt att även här samverka i skapandet av platser att drömma på och med. Små misstag kan krossa dagdrömmarna. I butiker och handelsområden behöver också den estetiska upplevelsen prioriteras. Minnet av en ort eller butik hänger i hög grad samman med hur den utformas rent estetiskt.

5. Utveckla service och värdskap

De fysiska butikerna kan konkurrera med näthandeln genom att utveckla service och värdskap. Det personliga mötet och den personliga prägel man kan sätta på framförallt värdskap i butiken ska inte underskattas. Värdskap när man äter en god middag eller hälsar på hos någon lämnar inte minnet. På samma sätt kan man minnas butiken och hur väl man blev omhändertagen. Känslan av att man är önskvärd, respekterad och välkommen förgyller besöket.

6. Sluta följa John – slåss inte om samma målgrupper som digital handel och externa köpcentrum

Många människor rör sig i stadskärnan under dagtid, till exempel äldre, föräldralediga, arbetslösa, studenter och nyanlända. Det finns dock en tendens att alla handelsaktörer försöker nå samma målgrupp: förvärvsarbetande personer med relativt gott om pengar, men ont om tid. Vi vill utmana denna målgruppsanpassning och uppmuntra nytänkande. För förvärvsarbetande kanske inte stadskärnan är lika lockande då e-handel och köpcentrum konkurrerar om deras uppmärksamhet. En bättre anpassning av utbud och miljö till grupper som rör sig i stadskärnan under dagtid kan vara långsiktigt lönsamt och önskvärt utifrån ett socialt hållbarhetsperspektiv.

7. Kontinuerlig omvärldsbevakning översatt till lokala förhållanden

En effektiv omvärldsanalys innebär att kontinuerligt studera inte bara verkliga och potentiella konkurrenter utan även konsumtionskultur och konsumtionsmönster och att omsätta detta till lokala förhållanden. Hur kan butiker särskilja sig från näthandel och köpcentrum? Hur förändras konsumtionsmönster? Vilka är kunderna idag och imorgon? Vi menar att kontinuerlig omvärldsbevakning är något som varje butik bör ha som strategi. Det är också viktigt att identifiera butikens styrkor och svagheter i förhållande till andra alternativ. Hur kan man förstärka styrkorna och minska svagheter? När det gäller köpmönster är det också angeläget att butiker tar tillvara all den kunskap som personalen har om konsumtionsmönster.

8. Skapa engagemang och ett gemensamt ägarskap

En kedja är inte starkare än dess svagaste länk. Oengagerade medarbetare leder till dåligt kundbemötande och sämre verksamhet i övrigt. För engagemang krävs en vilja och möjlighet att påverka och utveckla. Engagemang behövs för att utveckla den specifika butiken, men också för att se hur butiken bidrar till att utveckla en handelsmiljö och orten. För att förändra handeln på små och mindre orter behövs ett engagemang från flera olika aktörer. Vad kan handlare, butiksanställda, fastighetsägare, kommunrepresentanter och andra aktörer göra för att den som besöker en stadskärna ska få en känsla av att det var bättre än förväntat? De platser som präglas av en känsla av ett gemensamt ägarskap kommer att lyckas utveckla handeln på orten och framgångsrikt klara konkurrensen även i en digitaliserad värld.

1 Inledning

I föreliggande rapport presenteras resultaten från forskningsprojektet "Butiken som mötesplats – en central konkurrensfördel i en digitaliserad värld", som finansierats av Handelsrådet.

Bakgrunden till projektet var att studera hur butikers roll och funktion påverkas under pågående strukturomvandling, främst orsakad av digitaliseringen. En hypotes har varit att en viktig konkurrensfaktor är den funktion som butiken har som social mötesplats. Med detta i åtanke har syftet med projektet varit att undersöka vilka förutsättningar som finns för att utveckla butikens roll som social mötesplats och identifiera utmaningar, hinder och framgångsfaktorer. I projektet har vi fokuserat på tre orter; Eslöv, Vingåker och Ullared.

Projektet är ett samarbete mellan forskare från två olika discipliner, ekonomi och etnologi. Karin M. Ekström är företagsekonom med inriktning på forskning om konsumtionskultur ur ett hållbarhetsperspektiv. Håkan Jönsson är etnolog med inriktning på forskning om mat och måltidskultur. Att förena perspektiv från forskning om ekonomi och kultur har varit en utgångspunkt i projektet. När det gäller att studera butikens roll som mötesplats och dess betydelse i lokalsamhället är det tydligt att kultur och ekonomi är beroende av varandra och ofta flyter samman.

Vi börjar med att översiktligt diskutera butikens förändrade roll och butikens roll i samhället. Efter ett kortfattat teori- och metodavsnitt introduceras de studerade platserna: Eslöv, Vingåker och Ullared. Sedan följer ett avsnitt där vi lyfter fram goda exempel på butiker som mötesplatser. Därefter analyserar vi framgångsfaktorer och utmaningar genom att fokusera på den historia och identitet som de olika platserna präglas av. Vi diskuterar vidare hur organisering och samverkan påverkar möjligheterna för framgång. Inspirerade av orkestern som metafor

reflekterar vi över nya sätt att tänka för att utveckla butiker och samhällen genom orkestreringstekniker. Avslutningsvis beskriver vi vilka av dessa tekniker som vi finner mest lovande för de undersökta platserna.

Butikens förändrade roll och butikens roll i samhället

Butikens roll förändras just nu som en effekt av den pågående digitaliseringen. De fysiska butikernas lönsamhet kommer att avgöras av deras förmåga att erbjuda kunderna andra värden än de som näthandeln erbjuder. Digitaliseringen skapar nya utmaningar och möjligheter, både för enskilda butiker och för de platser där butikerna ligger. För att möta dessa utmaningar behövs både nya perspektiv och en kritisk reflektion över butikers funktioner och hur dessa påverkar samhället i stort.

Butikens roll förändras just nu som en effekt av den pågående digitaliseringen. De fysiska butikernas lönsamhet kommer att avgöras av deras förmåga att erbjuda kunderna andra värden än de som näthandeln erbjuder.

Pågående pandemi har inneburit att utmaningarna för den fysiska butiken blivit än större, men också ökat kreativiteten som så ofta sker i svåra förhållanden. Innovativa idéer som att kunna ringa, maila eller sms:a till butiken och beställa och få levererat utanför butik eller hem verkar fungera bra för många butiker och kunder. Relationerna mellan kund och butik verkar ha stärkts i och med att butiken erbjudit personliga lösningar på varudistribution. Många kunder har också valt att gynna den lokala handeln. Pandemin har därmed, trots alla restriktioner som har införts för att undvika närkontakt mellan människor, också visat på den sociala roll som butiken har i samhället. För vissa har butiken kanske varit den enda sociala kontakt de haft under pandemin.

Eftersom vi i projektet fokuserat på butiker kommer vi inte fortsättningsvis diskutera konsumenters uppfattning av butiker. Merparten av vår

datainsamling gjordes före pandemin, men vi vill poängtera att butikens roll som social mötesplats är viktig även när samhället står inför stora utmaningar.

För att förstå butikens förändrade roll över tid är det angeläget att blicka bakåt. Långt tillbaka fanns marknader där säljare och köpare möttes. Dessa marknader pågick ofta under en begränsad tid under året och ett exempel är marknader som arrangerades i Vingåker, en av orterna i denna studie.



Bild 1. Marknad på Åsen av Josef Wilhelm Wallander.

Källa: SLM 14011 – Oljemålning, Marknad på Åsen, av Josef Wilhelm Wallander, 1852, Sörmlands museum. Hämtad 24 februari 2021, <https://sokisamlingar.sormlandsmuseum.se/items/show/273915>.

Bilden föreställer Åsens marknad i Vingåker av konstnären Josef Wilhelm Wallander år 1852. Vingåker har en lång tradition av att vara handelsplats som sträcker sig flera hundra år bakåt i tiden. Åsens marknad pågick till 1934 och där kunde man köpa spannmål,

matvaror, humle, vadmal och andra tyger, korgar, verktyg och karameller (Högberg, Kullberg Öhlin, 2002). På Hacksta backe, som ligger på kort avstånd från Åsen, hölls kreatursmarknader med oxar, tjurar, kor eller kvigor före marknadsdagen och lockade även långväga resenärer både till försäljning och köp.

Marknaderna ersattes så småningom av permanenta handelshus och bodar där det gick att handla året om. Varuhusen etablerades i samband med industrialiseringen i Europa och USA och i Sverige etablerades de första varuhusen i början av 1900-talet i storstäder. Varuhusen blev de nya mötesplatserna, i synnerhet för kvinnor som upplevde en frihet att självständigt kunna besöka, uppleva och handla på varuhusen. Storstädernas varuhus, NK och PUB, var påkostade exklusiva varuhus och det var först senare som varuhus med lägre priser etablerades och då även på mindre orter. EPA-varuhusen öppnade på 1930-talet, följt av Domus och Tempo under 1950-talet och framåt. Parallellt med denna utveckling blev självbetjäning allt viktigare. Genom att kunden själv sökte information och varor så kunde kostnader hållas nere och likaså priser. Självbetjäning möjliggjorde även att kunden fick större frihet i att botanisera bland utbudet, vilket ledde till större försäljning. Under de senaste decennierna har vi sett varuhus försvinna och ersättas av gallerior och externa köpcentrum. De senare har i vissa fall kommit att utgöra ett hot mot centrumhandeln då de erbjuder fri parkering och ett varierande utbud. Under de senaste decennierna har vi också sett specialistbutiker försvinna på många orter för att ersättas av näthandel eller större butiker med varierat sortiment.

Denna korta historiska tillbakablick visar att handelns struktur-omvandling pågått under lång tid. Det kommer ständigt nya utmaningar som leder till förändring. För närvarande utgör den pågående digitaliseringen och givetvis pandemin ett hot mot många fysiska butiker. Det förstnämnda, digitaliseringen, är omvälvande och förmodligen en mer permanent förändring än pandemin. Näthandelns snabba tillväxt fick oss att börja fundera över butikernas ställning i dagens samhälle, något som ledde fram till detta forskningsprojekt. I ett historiskt perspektiv har handeln alltid lyckats överleva och vi tror att en förklaring är just den starka sociala betydelse som marknadsplatsen, i detta fall butiken,

erbjuder. Oavsett vilken form handelsplatser haft över tid så har de inte bara varit platser att handla varor på. De har också varit platser att mötas på och få nyheter från omvärlden. Marknadsplatsens sociala betydelse var förmodligen lika stor som den kommersiella.

Detta gäller även i dagens samhälle. På landsbygden och i mindre tätorter har butikerna till och med fått en viktigare roll som social mötesplats de senaste decennierna i takt med att butiker kommit att överta den roll som det allmänna tidigare hade, till exempel som utlämningsställe för paket (Clarke och Banga, 2010). Företagen inom bland annat besöksnäringen i närområdet är också beroende av att deras besökare kan få service i form av dagligvaruhandel. När turistbyråer försvunnit så har nya behov av samlingspunkter uppstått för besökare där det går att fråga om råd, få vägbeskrivningar, skriftligt eller digitalt material med mera. En blomstrande handel har också inneburit att annan verksamhet som kommunikationer, vårdcentral et cetera gynnas. På mindre orter har alltså butikerna en viktig roll för att upprätthålla en nödvändig infrastruktur i lokalsamhället och stadskärnan är ofta präglad av butikerna. Tillsammans med caféer och restauranger är de kärnan i det sociala livet. Samhällsnyttan av att butiker etableras och utvecklas utanför storstäderna är påtaglig. Om butiker försvinner så påverkas hela samhället.

Teori och metod

2

Butiken som mötesplats kan studeras utifrån olika teoretiska utgångspunkter. Vi har i vår studie, som ekonom och etnolog, inspirerats av forskning inom ekonomi och kultur, närmare bestämt forskning i marknadsföringsämnet i företagsekonomi och forskning i etnologi.

Det är framförallt forskning om konsumtionskultur som utgör vårt teoretiska ramverk för att förstå butiken som mötesplats. I forskningsområdet konsumentbeteende i marknadsföringsområdet har det under de senaste decennierna blivit allt fler forskare som intresserar sig för konsumtionskultur (till exempel Arnould och Thompson, 2005), liksom det inom etnologi finns forskning om konsumtion ur ett kulturellt perspektiv. Vidare är dynamiken och spänningarna mellan land och stad ett etnologiskt forskningsområde som visat sig relevant i denna studie.

Forskning om konsumtionskultur är central för att förstå handel. Att förstå konsumtionskultur handlar här inte om att studera detta som en fristående variabel utan snarare om att reflektera över och försöka begripa de kulturella sammanhang och den konsumtionskultur som vi befinner oss i.

Konsumtionskulturen är ingen ny företeelse utan något som utvecklats under flera hundra år (till exempel Slater, 1997; Sassatelli, 2007). Vi är i synnerhet inspirerade av Colin Campbells studie av den moderna konsumtionskulturens framväxt, med särskild betoning på drömmarnas betydelse (Campbell, 1987/2018). Campbell har under åren fått flera efterföljare och då inte minst bland forskare som fokuserat på handel. I studier av de stora varuhusen vid sekelskiftet 1900 (Husz, 2004; Strasser, 2004), EPA (Fredriksson, 1998) och den första generationens ”mega malls” (Ritzer, 1999) lyfts det fram just det faktum att de skapat



en aura av förtrollning. Vi återknyter till dessa teorier när vi diskuterar möjligheter att bygga framgångsrika handelsplatser. Vi bygger också på teorier kring upplevelsers betydelse (Pine och Gilmore, 1999), och betydelsen av varumärken (Holt, 2004) och storytelling (Shankar, Elliott och Goulding, 2010; Woodside, 2010).

Vi har valt att göra tre fallstudier på tre platser: Eslöv, Vingåker och Ullared. Intervjuer har gjorts med butiksägare, butiksanställda, fastighetsägare och kommunrepresentanter för att förstå hur man ser på handel i relation till den konsumtionskultur vi befinner oss i. Butikens roll i samhället kan inte bara förstås utifrån den enskilda butiken utan det är angeläget att förstå hur butiken eller butikerna samspelar med det omgivande samhället. Därför har vi haft som ambition att förstå butikens roll inte bara på mikronivå, det vill säga relationen som butiker har till kunder och andra butiker utan även på mesonivå, det vill säga den relation som finns till andra aktörer i lokalsamhället. För att förstå, och inte minst kunna bejaka och praktiskt arbeta med denna komplexitet, har vi utgått från orkestern som metafor. Här bygger vi vidare på John Spitzers (1996) verk, och vill även visa hur det rent praktiskt går att arbeta med orkestrering som metod för att utveckla butikens roll i samhället.

Butikens roll kan undersökas på många olika sätt, till exempel kvalitativa eller kvantitativa studier. Vår studie är kvalitativ och vi har valt att använda oss av en kombination av intervjuer och observationer. Intervjuerna har varit öppna i formen och skett på eller i anslutning till den plats där de intervjuade verkar. För entreprenörer och butiksanställda innebar detta att vi träffades i butiken och för fastighetsägare och kommunrepresentanter att vi träffades på deras kontor. Observationerna har varit viktiga för att förstå de olika platsernas särdrag, men också för att kunna studera praktiker, det vill säga att se vad människor gör som komplement till vad de säger att de gör eller vill göra. Vi har alltså genomfört ett etnografiskt fältarbete. Vi presenterar i bilaga 1 en lista över de totalt trettiofem personer vi intervjuat. Alla förekommer inte direkt citerade i texten, men alla har bidragit med viktig information för vår studie. Intervjuerna har analyserats av båda forskarna var för sig för att få möjlighet att jämföra olika perspektiv och tolkningar. Analysen är

baserad på anteckningar från intervjuerna och semitranskriberingar där vi lyssnat på intervjuerna och sammanfattat resultaten. Olika teman har därefter identifierats och diskuterats.

I projektet har en referensgrupp med deltagare från näringslivet deltagit bestående av Dag Klackenberg (ordförande), före detta vd för Svensk handel, Elisabet Elmsäter Vegsö, näringspolitisk expert, Svensk handel, Lena Strålsjö, före detta forskningschef, Handelsrådet, Boris Lennerhov (före detta vd och koncernchef för Gekås Ullared, före detta styrelseordförande för Mio), Lars Persson, näringslivschef i Eslöv, Cecilia Reinholdsson, centrumledare Eslövs Stadskärneförening och Johan Tranquist, upplevelsechef i Vingåker. Under 2020 ersattes Johan Tranquist, som övergått till andra arbetsuppgifter, av den tillträdande näringslivschefen i Vingåker, Susanna Oom Samuelsson. Referensgruppens medlemmar har bidragit med viktig kompetens om praktiskt arbete med handel och näringslivsutveckling och har haft värdefulla synpunkter för att säkerställa resultatens praktiska användbarhet. De har också haft en viktig roll i urval och tillgänglighet till nyckelpersoner och platser. Deras nätverk och kunskaper om både generella frågor kring handel och mötesplatser och de studerade platserna har varit en viktig del av projektets kunskapsupbyggnad.

De tre platserna vi valt att studera, Ullared, Eslöv och Vingåker, möter alla handelns utmaningar i en digital tidsålder. Ullared är ett framgångs-exempel som lyckats bli ett besöksmål som hela Sverige känner till. Eslöv är en ort som aktivt satsar på att utveckla handel, inte minst i stadskärnan där man gör en omfattande ombyggnation av torget. Eslöv har också ett nyare köpcenter i utkanten av staden och detta illustrerar hur det faktiskt ser ut i många städer runt om i Sverige idag. Relationen mellan stadskärnan och ytterområde är inte okomplicerad då båda vill locka besökare. Vingåker har en framgångsrik handel i form av Vingåkers Factory Outlet som både säljer i butik och på nätet. Närheten till många större orter gör att Vingåker lockar besökare, men även att ortsbor reser för att handla någon annanstans. Vingåker speglar det lilla samhället som är beroende av en levande handel. Erfarenheterna från de olika orterna korsbefruktar varandra och vi presenterar orterna mer ingående nedan.

Ullared

Ullared är ett omtalat besöksmål i hela Sverige och även en bra bit utanför landet. Det är dock knappast Ullared som ort, en tätort i Falkenbergs kommun med cirka 800 invånare, som har blivit berömt, utan varuhuset Gekås Ullared (fortsättningsvis Gekås). Det är Sveriges populäraste besöksmål och besöktes under 2019 av 4,9 miljoner kunder som tillsammans handlade för 5,6 miljarder kronor. Försäljningsrekordet under en dag på Gekås uppgår till 41,7 miljoner kronor (9 november 2019) och största antalet besökare på en dag uppnåddes i juli samma år, med 29 200 besökare. Varuhuset har drygt 700 fast anställda, men under högsäsong kan det vara så många som 1 800 anställda, alltså mer än dubbelt så många som bor på orten. Förutom besökare från Sverige så kommer kunder från andra länder, främst Danmark och Norge.



FOTO: JESPER MOLIN, GEKÅS ULLARED

Bild 2. Gekås Ullared.

Att Gekås verkligen är ett besöksmål och inte en vanlig butik, är uppenbart för alla som besökt platsen. Den genomsnittliga besökaren på Gekås är enligt Gekås undersökningar en 43-årig kvinna, boende i Götaland med

eller utan barn, som åker till Gekås över dagen och kör 23 mil enkel väg. Från början fanns endast en butik (Gekås) på området. Efter hand har ett kluster av handelsföretag och besöksföretag etablerat sig runt Gekås. Det är just kombinationen av en stor publikdragare (Gekås) och kompletterande butiker och hotell, vandrarhem, camping och restauranger som möjliggjort att Ullared utvecklas som besöksmål. Många av besökarna väljer att sova över och göra flera besök på handelsområdet.

Valet av Ullared som fallstudie hänger samman med att det är den plats framför andra i Sverige som lyckats ta klivet från butik till att bli en turistdestination och mötesplats. Det gör det intressant att reflektera över hur denna utveckling varit möjlig, vad andra kan lära från detta framgångsexempel och naturligtvis också vad som krävs för att framöver bibehålla och utveckla Ullared och Gekås som attraktivt upplevelsecentrum. På en konkurrensutsatt marknad som handel och i en tid med ständigt förändrade köp- och konsumtionsmönster går det inte att sitta still i båten utan att ständigt reflektera över och omvärdera verksamhetens utveckling. Detta gäller även framgångsrika företag som Gekås och Ullared som ort. Pandemin har ytterligare förstärkt behovet av att ständigt tänka nytt. Gekås har uteslutit näthandel. Det enda undantaget var utemöbler som kunderna kunde se och beställa i butik för att sedan få hemlevererat, vilket visade sig bli en succé. I vår analys frågar vi oss också hur Ullared påverkar och har påverkats av, att det ligger i Falkenbergs kommun, en kommun i Halland med drygt 45 000 invånare. Bygden präglas av en blandning av skogs- och lantbruk, med ett stort antal små och medelstora företag och en stark besöksnäring.

Att Gekås verkligen är ett besöksmål och inte en vanlig butik, är uppenbart för alla som besökt platsen.

Vingåker

Vingåkers kommun har cirka 9 000 invånare, varav runt hälften bor i tätorten. En ovanligt hög andel av kommunens invånare (28%) bor utanför tätorterna, vilket ger kommunen en landsbygdsprofil jämfört med våra andra fallstudier. Fram till slutet av 1980-talet dominerade konfektionsindustrin i Vingåker. Idag rymmer den tidigare konfektionsfabriken i Vingåker Nordens största outlet för märkeskläder – Vingåkers Factory Outlet (VFO) som ligger nära tågstationen. Hit lockas årligen cirka 450 000 besökare vilket gör den till länets största besöksmål. Kunderna kommer till stor del från Stockholm och andra större städer i närområdet, som Eskilstuna, Norrköping, Nyköping, Örebro. På området runt Vingåkers Factory Outlet har andra företag etablerat outlet-butiker. Iittala och Scorett ligger i anslutning till VFO. Bygden präglas av småföretagande och i närområdet finns ett antal besöksdestinationer kopplade till kultur, natur och rekreation, till exempel Säfstaholms slott, Julita gård, Tunnbinderi, Båsenberga fritidsområde och tre naturreservat (Perstorpsskogen, Igelbålen och Tomsängen).



Bild 3. Vingåkers Factory Outlet.

Outletområdet ligger bara några hundra meter från ortens centrum och det är därför intressant att undersöka samspel och synergi mellan ortskärnan och outletområdet, liksom över eventuella synergieffekter mellan VFO och besöksmål i närområdet. Vingåkersborna har nära till både Katrineholm, Örebro, Eskilstuna, Nyköping och Norrköping. Frågan är hur man kan få ortsborna att stödja handeln på orten i större utsträckning än idag? Det är också relevant att reflektera över hur det textila arvet med konfektionsindustrin kan synliggöras även i framtiden.

Vingåker är utvalt som fallbeskrivning av flera orsaker. VFO har liksom Gekås Ullared framgångsrikt lyckats utveckla en butik som fungerar som ett besöksmål som präglar orten på många sätt. Samtidigt skiljer sig både profilerna på besökarna och utbudet åt. Medan Gekås är inriktat på låga priser, har VFO en inriktning på etablerade varumärken av hög kvalitet och en koppling till den tidigare fabriken med välkända varumärken som Tiger och SIR. Det gör det intressant att reflektera över hur utbudet samspelar med ortens och befolkningens profil. En annan skillnad mellan Ullared och Vingåker är i vilken utsträckning bofasta möter besökare. I Ullared är det tydligt att ortsbefolkningen också handlar på Gekås och att möten sker på orten, medan det i Vingåker inte tycks vara lika vanligt att shoppingturister möter ortsbor. VFO är idag Vingåkers publikdragare och har under senare år även lyckats utveckla näthandel, något som varit värdefullt inte minst under pandemin. Vad skulle hända i Vingåker om VFO tappade i besöksantal? Vilka möjliga utvecklingsvägar finns framåt?

Vingåkers Factory Outlet har årligen cirka 450 000 besökare vilket gör den till länets största besöksmål.

Eslöv

Eslövs kommun har knappt 34 000 invånare, varav 19 000 i centralorten. Centrumhandeln har på senare år fått ökad konkurrens från andra handelsplatser, både fysiska och digitala. I grannkommunerna, framför allt Lund och Malmö, finns stora köpcentrum. För att behålla handel i Eslövs kommun håller ett externt handelsområde, Flygstaden, på att uppföras i utkanten av Eslöv. Den första etappen är klar, och efter planerade tre etapper beräknas handelsområdet inrymma totalt 22 000 kvadratmeter. Det blir ett värdefullt tillskott till det samlade handelsutbudet i kommunen samtidigt som det uppstår en konkurrenssituation mellan Flygstaden och butikerna i centrum, åtminstone för en del av produktutbudet. Parallellt pågår också en omgestaltning av stadskärnan, med ombyggnaden av Stora torg. Liksom i många andra stadskärnor (som i Vingåker) har butiker i Eslövs centrala delar lagts ner under senare år. Vissa har ersatts av växande verksamhetsgrenar som café och restauranger, andra har blivit kontor och på vissa håll möts man av lokaler som gapar tomma.



Bild 4. Eslövs Stora torg före ombyggnationen med hotellet i bakgrunden.

Eslövs läge i närheten av stora städer (Lund, Malmö, Helsingborg), gör att många av kommuninvånarna har lättillgängliga alternativ till att handla i hemkommunen. Infrastrukturen är god, både avseende vägar och det faktum att Eslöv är en järnvägsknut. Det finns därmed potential för att nå kunder som inte bor i kommunen. Utöver själva staden Eslöv ligger en rad mindre orter, som Marieholm, Flyinge/Getinge och Stehag i kommunen. Kommunen är sedan länge något av ett centrum för livsmedelsproduktionen i landet, med både högavkastande jordbruk och förädling. Över 70 procent av marken i kommunen är jordbruksmark, vilket är avsevärt mycket högre andel än genomsnittet i Sverige (7,5 procent).

Eslöv är utvalt som fallbeskrivning då staden har typiska utmaningar vad gäller handel i stadskärnor. Kommunen behöver locka tillbaka de kommuninvånare som föredrar externa köpcentrum, men har också potential att locka tillresande. Utvecklingen av ett socialt hållbart och välkomnande centrum förutsätter en levande centrumhandel. Det finns dessutom en intressant dynamik mellan tätorten och mindre orter och landsbygd i kommunen. Avslutningsvis, för alla de platser vi valt att studera gäller att vi är intresserade av hur de präglas av och präglar sin omgivning.

Eslöv är utvalt som fallbeskrivning då staden har typiska utmaningar vad gäller handel i stadskärnor.

3 Resultat

3.1 Butiken som mötesplats – några goda exempel

Nedan presenterar vi mer ingående några goda exempel på hur butiken som mötesplats fungerar baserat på de intervjuer vi gjort. Därefter diskuterar vi några av de strategier vi funnit hos de butiker som är goda exempel på social mötesplats.

Apoteket Hjärtat, Eslöv

På golvet i apoteket Hjärtat i Eslöv fanns inritat en ”hage”. Det kan verka som en udda plats att finna något som annars brukar tillhöra lekplatser och skolgårdar. Men det var ingen slump, utan ett uttryck för en medveten strategi för kundanpassning. Ansvarig för verksamheten är apotekaren Selma Gazetic som ursprungligen kommer från Bosnien och flyttade till Sverige under Balkankrigen i början på 1990-talet. Selma berättar om hur hagen kom till som ett sätt att underlätta för småbarnsföräldrar som väntade på att få ut sin medicin genom att barnet eller barnen hade något att göra under tiden. Vad hon inte hade förutsett var att det visade sig vara en ingång för möten mellan kunder. Alla måste då och då ta sig till ett apotek för att köpa medicin. Men två kundgrupper är överrepresenterade: äldre och småbarnsfamiljer. De tillhör också de kundgrupper som vistas i stadskärnan under dagtid när det är ont om kunder som förvärvsarbetar.



Selma beskriver att det förekommit att äldre personer börjat hoppa hage med ett barn. Hagen visar att det med små medel går det att göra något för att underlätta sociala interaktioner mellan kunder i butiken, vilket i sig bidrar till en positiv butiksupplevelse. Det är förmodligen inte tillräckligt för att locka kunder till apoteket som annars inte skulle ta sig till ett apotek, men kanske ändå

gör att man får en positiv attityd till apoteket eller väljer att handla från detta apoteksbolag när man beställer hem via nätet.

Hagen är också ett exempel på en genomtänkt målgruppsanpassning, som tar sin utgångspunkt i förändrade rörelsemönster i stadskärnan. Som en del av stadskärnornas omvandling har det skett en café-fiering. Grupper som rörliga äldre, nyanlända och småbarnsföräldrar rör sig i centrum under dagtid och många konsumerar på ett annat sätt än tidigare, inte minst genom att gå på café och träffa andra i samma situation. För att fånga dem är det viktigt att skapa upplevelser och platser som är attraktiva. Det är också viktigt att poängtera att sammantaget är dessa grupper inga små nischer, utan en stor del av befolkningen som inte har regelbundna förvärvsarbetstider. Statistik visar att det totalt sett är över 50 procent av befolkningen som *inte* är förvärvsarbetande.¹

Apoteket Hjärtat har varit skickligt på att anpassa sig till dessa målgrupper, som i lägre utsträckning än förvärvsarbetande är bilburna, och rör sig i stadskärnan under andra tider. Selma berättar att det är just personer över 65 år, boende i stadsmiljö, som är deras största kundgrupp. De kommer med recept och för dem är apotek inte bara handel, utan också en mötesplats.

”Vi arbetar väldigt mycket med personliga relationer, och jag tror det är framtiden. Många människor i den här staden är väldigt ensamma. De behöver bekräftelse, någon som peppar dem, ger en klapp på axeln. De kunder som kommer hit är våra lojala kunder.”

Här finns mycket att lära för andra apotek. Kundfokus är en relativt ny företeelse för apotek, som aktualiserades först i samband med avregleringen av apoteksmarknaden.

”Innan uppfattades vi som en del av vården. Vi var inte vana vid att vi skulle sälja, vi arbetade med omsorg.”

1 I slutet av år 2018 var Sveriges befolkning 10 281 189 (SCB 2019-05-14) och antalet förvärvsarbetande 4 979 112 (SCB 2019-11-28).

För ett apotek är erfarenheterna av sitt tidigare uppdrag inom vård och omsorg och ett nytt kundfokus något som kan smälta samman i att utvecklas till just sociala mötesplatser.

Gårdshandlaren, Eslöv

Ett exempel på en liknande målgruppsanpassning, men med ett helt annat sortiment är Gårdshandlaren i Eslöv, som drivs av Camilla Andersson. Sortimentet består av livsmedelsprodukter från den omgivande landsbygden och de har även börjat baka och laga enklare rätter för servering i butiken. Det är bra inte minst ur hållbarhetssynpunkt, för att minska svinnet på produkterna. Inredningen är opretentiös med blandade stilar. Camilla har tidigare drivit en Pressbyrå, men kände att hon ville erbjuda något mer, inte minst sedan hon från 2011 lever med en lantbrukare. Gårdshandlaren är ett försök att skapa en mötesplats mellan land och stad, i själva staden, bara ett hundratal meter från stationen.

Camilla vill erbjuda ett nytt sätt att handla, något som hon märker tilltalar många som kommer dit.

”Här kan man få lov att andas. Här finns en barnhörna, du kan inte handla med barn idag utan att känna dig stressad.”

Även äldre personer uppskattar både sortiment och inredning. Hon beskriver hur mycket hon uppskattar mötet med människorna som ibland sätter sig och trampar på den gamla trampsymaskinen som står i lokalen. För Camilla är det en vilja att erbjuda något mer än vanlig handel. Men det krävs naturligtvis en hållbar affärsidé och ekonomikompetens. Där har åren inom Pressbyrån varit en bra erfarenhet för att utveckla realistiska affärsplaner.

Det stora problemet är enligt Camilla att nå ut.

”De som kommer hit kommer tillbaka, svårigheten är att få hit dem första gången.”

Sociala medier är därför viktiga och framför allt mer kostnadseffektiva än traditionell annonsering. Camilla nämner också samarbete med andra

handlare i närområdet, som att hon har gardiner från gardinhandlaren, och naturligtvis passar på att nämna varifrån gardinerna kommer för kunder. Hon har bjudit de andra butikerna i den galleria som Gårdsbutiken ligger på chokladsnittar, inte bara för att skapa sociala relationer, utan för att grannarna ska vara medvetna om och kunna rekommendera Gårdshandlaren inte bara som butik utan också som café och träffpunkt.



Bild 5. Interiör från Gårdshandlaren.

Både när det gäller sortiment och koncept är Gårdshandlaren ett exempel på en nisch inom handeln som växer. Gårdshandlaren är en bra representant för vad som kallas ”deceleration of retailing” (Husemann och Eckhardt, 2019), alltså motsatsen till acceleration. Med tanke på att Gårdshandlaren säljer mat från den omgivande landsbygden kan det vara värt att dra en parallell till mat- och dryckesområdet som genomgått en liknande strukturomvandling. Det finns förvisso en utslagning av många mindre jordbrukare, producenter och livsmedelshandlare i takt med en ökad storskalighet, rationalisering och digitalisering. Men parallellt med detta har det skett en fantastisk utveckling av småskaliga, högkvalitativa alternativ. I matbranschen är slow food ett begrepp, inom handeln är begreppet slow retail på väg att växa som ett begrepp för att fånga de

annorlunda värden i butiksbesök som såväl entreprenörer som kunder vill främja. Efterfrågan på ”slow retail” kommer med största sannolikhet att öka i framtiden.

Smedjan i Getinge

Ett annat exempel på slow retail finner vi en bit utanför själva staden Eslöv. En intressant och ofta förbisedd del av detaljhandelsutvecklingen är etableringen av butiker på mindre orter. Ida de Wit Sandström beskriver i sin avhandling ”Kärleksaffären” (2018) hur en särskild typ av entreprenörskap blir synlig i de många livsstilsbutiker som öppnat under senare år. Dessa är vanliga i regioner som präglas av besöksnäring. Men de finns också på andra orter, inte minst i mindre samhällen. Vi nämnde tidigare att Eslövs kommun ligger i en tätbefolkad del av Sverige, nära till såväl Lund och Malmö som Helsingborg och att det förutom centralorten finns en rad mindre samhällen i kommunen. Getinge är en by nära gränsen till Lunds kommun och bara några kilometer ifrån de stora materialforskningsanläggningarna ESS och MAX IV.

I den gamla smedjan i Getinge har Alesandra Sagna öppnat butik. I butiken trängs smidesföremål (dock inte producerade i smedjan, som inte varit aktiv på länge) med kläder, inredningsföremål och matvaror. Inspirationen från Italien, som Alesandras föräldrar kommer ifrån, är tydlig, men det finns också en uttalad vilja att anknyta till platsen med dess historia. Hon beskriver hur många historier berättas i butiken. Äldre kunder kommer in och berättar gamla minnen och kunderna interagerar och pratar med varandra i den trånga lokalen. Att få tillstånd möten över generationsgränser är viktigt för Alesandra, hon beskriver det som en del av hennes italienska arv. Bakom smedjan går höns och familjen odlar mycket till husbehov. Som i andra livsstilsbutiker flyter det privata ihop med verksamheten. Men det ses inte som ett problem, snarare är det en av poängerna med rörelsen och en viktig del av erbjudandet att känna att här finns en person som är fast förankrad i platsen och brinner för det som säljs. En del livsstilsbutiker har problem med målgruppsanpassningen det som säljs är snarare det innehavaren själv åstundar än det som kunderna faktiskt är ute efter. Alesandra är väl medveten om detta och berättar hur hon ändrar sortimentet efter hand utifrån vad kunderna efterfrågar. Bland annat har hon utökat

klädförsäljningen eftersom det finns en större efterfrågan än hon trodde från början.

Närheten till större orter, som varit en nackdel för traditionella lant-handlare och småbutiker, vänds här till en fördel. I butiker i idylliska mindre orter eller byar som är enkla att ta sig till ges den stressade stadskonsumenten möjlighet till att varva ner samtidigt som han/hon får utlopp för shopping som livsstil och självförverkligande. Upplevelsen av byar med levande handel är också ett steg i riktningen mot social hållbarhet.

Smedjan är också ett exempel på hur butiker utanför städerna klarat sig ganska bra under pandemin. Vi har i andra sammanhang stött på flera gårdsbutiker som upplevde att sommaren 2020 blev mycket bättre än förväntat. De fungerade som besöksmål där det gick att hålla social distans, en lagom utflykt i närområdet. I en uppföljande dialog på hösten 2020 berättar Alesandra att de dubblat försäljningen sedan förra året, de nya kunderna är främst sådana som letar sig ut på landet för att slippa trängsel i köpcentrum i städerna. Inspirerad av Tygriket har de även provat på ett nytt koncept, ”kärringarally”. Tanken bakom rallyna är att kunder kör en runda med stopp vid olika butiker. Genom samarbete med likasinnade verksamheter vill Smedjan ge kunderna en möjlighet att hitta en ny butik som de kanske inte hört talas om tidigare. Det är också ett uttalat sätt att genom gemensam marknadsföring bidra till en levande landsbygd.

Även inne i butiken försöker de trots pandemin att fortsätta vara en social mötesplats för sina kunder. De har skaffat en kaffemaskin och byggt till ett trädäck på baksidan av Smedjan. I butiken erbjuder de även kunderna att boka tid för glöggmingelkvällar efter stängning så de kan känna sig säkra enligt restriktionerna som råder. Alesandra berättar att de försöker möta kundernas behov så gott det går:

”Vi människor mår inte bra av social distansering. Tror vi i allra största grad behöver socialt utbyte. Därför pratar jag mycket om detta på sociala medier. Jag pratar om att det finns möjlighet att komma till oss och få ett socialt

utbyte och ”dansa” avståndsdansen framme vid kassan vid betalning. Jag tar ett steg fram till kassan och kunden två steg bak när jag slår in varorna. Sen tar jag ett steg bak och kunden två steg fram när kunden ska betala.”

Ett av många exempel på hur det går att finna nya vägar framåt i en svår tid.

Ica i Eslöv och Vingåker

Dagligvaruhandeln är i många mindre orter en av de få platser där de boende har en naturlig träffpunkt. Hur dagligvaruhandeln är anpassad för att uppmuntra och underlätta sådana möten som en del av affärserbjudandet kan vara skillnaden mellan framgång och dålig lönsamhet. I vårt projekt sticker två Ica-butiker, i Eslöv och Vingåker, ut som goda exempel.

Stefan Wieloch driver idag Ica Kvantum i Eslöv, efter att tidigare ha drivit flera andra Ica-butiker i Skåne. Han berättar att i de senaste tre butikerna han har haft, senast i Båstad, har det handlat om att gå tillbaka till historien och det personliga mötet. Kunden ska bli sedd, hörd och uppleva saker. Butiken har ett café och även stolar och gamla bord i butiken för att underlätta för möten och samtal. På Ica Cityhallen i Vingåker som drivs av Bengt Valberg framkommer också att butiken är en mötesplats på orten. Han berättar att när butiken fyllde 50 år och bjöd på tårta så:

”... satt en del över en och en halv timma och löste världsproblem och berättade minnen.”

Han berättar också att butiken är viktig som mötesplats när det i samhället i stort och även på en liten ort som Vingåker finns många människor som upplever ensamhet. I både Eslöv och Vingåker får pensionärerna fem procents rabatt på tisdagar vilket innebär att de kommer för att träffas, inte nödvändigtvis bara för priset. Handlaren Stefan Wieloch uttrycker:

”Det är ett himla sorl i butiken, de står och snackar och sitter överallt. Det är en härlig känsla. Många kommer hit just för den sakens skull.”

Bengt Valberg talar om vikten av att butiken också engagerar sig socialt i samhället. Ica Cityhallen engagerar sig bland annat i idrottsföreningen och varje jul samarbetar de med ryttarföreningen i Tomteparaden som Bengt Valberg initierade redan 1991. Tomteparaden med hästar och vagnar går genom centrum den första advent. Många barn har under åren upplevt detta och när de bildar familj så vill de att deras barn ska uppleva detsamma, det vill säga de socialiseras in i att uppskatta tomteparaden.

Båda intervjuerna med Ica-handlarna i Vingåker och Eslöv pekar på att butikerna är viktiga för att motarbeta ensamhet. Stefan Wieloch uttrycker:

”Vi har kunder som är inne här 4–5 gånger per dag. För de är ensamma. Det är katastrofalt hur ensamma folk är i Sverige. Julafton är kul, jag känner att jag gör skillnad.”

Denna ensamhet har förstärkts under pandemin.

Stefan Wieloch betonar att det är viktigt att visa att hans butik tar ställning. Inte genom för många pekpinnar, men genom att erbjuda och lyfta fram alternativ. Stefan nämner hur många lokala leverantörer de har, och hur många olika sorters honung och såpa de säljer, för att visa upp produkter som kan bidra till en hållbar utveckling och skapa arbetstillfällen i den lokala arbetsmarknaden. Stefan menar att inte minst yngre kunder väljer mycket utifrån värderingar och vilken värdegrund butiker har, och att många butiker har missat detta. Han märker det tydligt i interaktionen på butikens sociala medier, där de gör det lättare för kunder att göra rätt val, till exempel ”sockerchecken”, där sockerinnehållet i olika produkter jämförs.

Men det handlar också om att engagera personalen, att hitta glädjen och sprida glädjen. När det är påsk och alla hjärtans dag går personalen omkring utklädda i butiken. Att få med sig alla medarbetare har varit en viktig strategi.

”Innan vi kan utveckla mötesplatsen måste vi själva trivas i mötesplatsen. Så vi började med personalen.”

För två år sedan inleddes ett ambitiöst program med coaching av avdelningar och grupper. Att satsa på utbildning menar Stefan är viktigt, inte minst eftersom kunskap är bland det viktigaste som kunderna efterfrågar i butik och som inte på samma sätt kan fås på digitala handelsplatser, åtminstone inte personlig kunskap överförd i dialog.

”En engagerad och utbildad personal är det bästa konkurrensmedlet nu och i framtiden. Kunskap är makt.”

Både Ica Cityhallen och Ica Kvantum i Eslöv är exempel på att många butiker idag erbjuder andra tjänster, som post. Stefan Wieloch menar att det vore fördelaktigt att addera andra verksamheter till butiken som exempelvis kemptvätt.

OKQ8 i Vingåker

OKQ8 drivs av Thomas Widén som efter att ha utbildat sig till lärare och turnerat runt som musiker med Sten och Stanley beslutade sig för att återvända till Vingåker och ta över macken efter sin far. Visionen var att macken skulle se ut som en av de fina mackarna han turnerat förbi som musiker på motorvägarna. Förutom bensin säljs biltvätt, biltillbehör, mat och dryck, spel och tidningar. Macken är också ombud för DB Schenker. Thomas betonar att dagens bensinstation är en servicestation med mycket mer än drivmedel:

”Jag kan inte bara ha bensin utan måste ha tvätt, mat, kaffe och spel. Ser till att jag får nya ben att stå på annars hade jag inte kunnat vara kvar.”

Han säger om företagande generellt i Vingåker:

”Det går inte att ha en produkt. Inte bara ha lampaffär. Behöver fem, sex ben till att stå på.”

Förutom macken så är han fortfarande musiker och har under åren satt upp musik- och teaterföreställningar. Sedan en tid har han tillsammans med sin fru Johanna och artisterna Mia Poppe och Nicklas Strand engagerat sig i Folkets park för att där kunna uppföra musikshower.

De hann precis börja innan pandemin satte käppar i hjulen. De hade även anlitat en PR-agent, Patric Nilsson, som även arbetar som kansli-råd på UD, för att marknadsföra dessa evenemang och attrahera även stockholmare och andra från näraliggande städer att besöka deras musik-shower i Folkets park. Tanken var också att musikshowerna skulle turnera runt. Pandemin har inneburit att Thomas musikstudio fått större fokus på digitala inspelningar och planer finns att erbjuda digitala musikshower möjligen även kombinerat med mat.

Macken har utvecklats till att bli en viktig mötesplats i Vingåker. Det finns många stamkunder och det är tydligt att personalen känner igen kunderna och att kundbemötande har högsta prioritet. Thomas säger:

”Man måste lära sig allt om alla i en liten by. Jag blir någon form av social mötesplats där man håller dialog med 500–600 människor under ungefär 20 sekunder och så fortsätter man den dialogen dagen efter. För turister som kommer utifrån så blir man vägvisare. De stannar till och frågar vart de ska, handlar vad de behöver.”

Att vara social mötesplats fordrar kompetens att möta kunden. Det handlar givetvis om bemötande, men också om att kunna prata med kunder om det de är intresserade av. Thomas säger:

”... Kul att tjata om vilka hästar och matcher och då måste vi läsa in oss på det, vi måste bli duktiga på det, vi blir alla lite analytiker, psykologer, bilmekaniker, restaurangchefer, bilerperter, det är vi inte alls, men lite av varje.”

Kundrelationen har förutsättning att bli djupare om man kan utbyta erfarenheter. En aspekt för att lyckas är, enligt Thomas, att ständigt byta inriktning. Genom att byta ut delar av sortimentet, det vill säga att våga ta bort och satsa på nytt blir kunden överraskad och upplevelsen inte statisk. Produkter som kan agera som indragare är också viktiga att identifiera. För macken handlar det bland annat om spel som ofta innebär att kunderna även handlar andra saker.

Thomas erfarenheter från att stå på scen som musiker har varit värdefull, både med tanke på försäljning, kundbemötande och social interaktion. Likaså har hans erfarenhet som utbildad lärare varit värdefull för organiserings- och ledarskap. Han uttrycker:

”Man måste hitta rutiner, checklistor... ju tydligare jag gör instruktioner, desto mindre behöver jag vara med och leda. Hänger på mig om det blir bra eller dåligt utfört arbete. Supertydligt. När man inser detta så lägger man krut på rätt saker.”

Thomas är exempel på en person som återvänt till Vingåker, något vi i ett annat projekt om kulinarisk turism (Ekström och Jönsson, 2016) kallade för återvändare. Vi konstaterade att återvändarna efter att ha varit borta ett tag från orten fått nya perspektiv och kanske såg på orten med nya ögon samt bidrog med nya idéer. Thomas menar att det är viktigt att:

”Våga se sig om och ta hit det... våga testa andra saker, lita på andra människor som kanske inte ingår i din vanliga vardag.”

Intervjun med Thomas bekräftar också att ensam inte är stark. Det innebär dels att det behövs flera ben att stå på för att utveckla en verksamhet till att bli lönsam. Men det handlar också om att samarbete behövs med andra på orten. Thomas säger:

”Jag behöver fler ben att stå på än vad jag tror, mer hjälp av andra, behöver kompetens omkring mig för att nå dit jag vill, samarbete med olika parter på orten.”

Gekås och Gekåsbyn

Gekås har tagit butiken som mötesplats ett steg längre än ovan nämnda exempel. Det finns många platser i butiken som inbjuder till möten och samtal, inte minst café- och restaurangdelarna som växt kraftigt under senare år. Kunder som tillbringar tid i varuhuset behöver bra matupplevelser och detta möjliggör i sin tur att kunderna stannar längre. Unikt är framför allt hur de lyckats få de sociala aspekterna av en god

handelsupplevelse att inte bara äga rum i samband med själva besöket i butiken. I Gekåsbyn har möjligheterna till övernattnings byggs ut successivt under en följd av år. Det finns flera olika alternativ, från tältplatser till ställplatser för husbilar, stugbyar, lägenhetshotell och hotell. Det märks en tydligt ökad efterfrågan på mer bekvämlighet och standard. De senaste tillskotten i stugbyarna har betydligt högre standard än de enkla stugor som fanns från början och ett nytt hotell är på gång. Det finns möjlighet att köpa frukostpaket även om man bor i stugbyn eller lägenhetshotell. Badplatsen vid sjön har rustats upp vilket också erbjuder upplevelser och möjligheter till sociala aktiviteter för hela familjen.

En viktig framgångsfaktor för Ullared som destination är alltså att besöket lever mycket längre än tiden i butik. Förutom att många väljer att sova över på platsen, så har besöket både ett före och efter liv. Kompisgäng, familjer och andra som besöker Ullared planerar nästan alltid detta i förväg. De träffas och pratar om vad de skall göra, skriver listor på sådant som ska handlas, och vad de ska titta på. Det skapar en förväntan inför besöket. Pernilla Hedek, utbildningsansvarig på Gekås, menar att detta är något som e-handeln aldrig kan konkurrera med. Hon säger:

”Man samlar inte tjejjänget för att webbshoppa.”

Thomas Björk, inköpare på Gekås, betonar att besöket även fungerar som ett samtalsämne efteråt. Han säger:

”Det blir något socialt även utanför, vad såg jag, vad hittade jag, hur många kunder var det, vad åt och drack vi? Du pratar inte med dina vänner och grannar om vad du hittade på Ica.”

Strategier i de nämnda exemplen

De olika exemplen av butiker som mötesplatser tydliggör att det finns olika strategier för att utveckla mötesplatser. Både Apoteket Hjärtat och Gårdsbutiken har en tydlig målgruppsanpassning som också visar på betydelsen av att förstå förändrade konsumtionsmönster. En annan strategi är att ha rätt kompetens. OKQ8, Ica Cityhallen och Ica Kvantum i Eslöv visar att mötet med kunden blir annorlunda om det finns kompetens.

Det handlar både om kompetens i att faktiskt möta människor, att se människan men också om ett kunskapsutbyte. Mötet och relationen blir starkare om man talar om annat än väder och vind. En person som går in på macken för att spela får ut mer av mötet om personalen kan något om spel. Exempelen visar också att mötesplatserna erbjuder något unikt i sig. Upplevelsen spelar roll och blir bättre om förväntan uppfylls, gärna med överraskningar. I flera av exemplen möts människor från olika socio-ekonomisk bakgrund, vilket är ovanligt i ett allt mer segregat samhälle.

Det handlar både om kompetens i att faktiskt möta människor, att se människan men också om ett kunskapsutbyte.

Till det sociala hör också de aktiviteter och kontakter som sker före och efter besöket. Här är Gekås förmåga att erbjuda en upplevelse som varar längre än själva besöket intressant. En annan aspekt är att de goda mötesplatserna erbjuder något som upplevs autentiskt och trovärdigt. Livsstilsbutiker har under de senaste decennierna vuxit fram, men det är stor skillnad mellan de som är engagerade i det de säljer och de som inte är det. Vi tror att de förra har förutsättning att lyckas bättre långsiktigt och även som mötesplats då det upplevs som mer genuint och trovärdigt. Smedjan i Getinge är ett sådant exempel.

Ytterligare en aspekt är begreppet slow retail som bland annat Gårds-handlaren representerar. Efter många år när allt som har med shopping att göra har gått fortare och fortare, spirar en längtan efter att få sakta ner, att få möjlighet att handla med eftertanke och med sociala värden. I en sådan förändrad konsumtionskultur behöver småstadens långsamhet inte längre bli associerad med tråkighet, utan med ett positivt värde.

Avslutningsvis, de goda exemplen vi presenterat visar också att mat och kaffekultur spelar en viktig roll när människor möts. Den svenska traditionen av fika ligger djupt inbäddad och hör samman med trivsamma möten. Samtliga av våra goda exempel, förutom apoteket, har arbetat aktivt med att integrera matens och dryckens viktiga roll i mötet mellan människor.

3.2 Historia och identitet

Vi beskriver i detta avsnitt handelns utveckling och de studerade platsernas historia, dels för att bättre förstå dagens situation, men också för att reflektera över vad vi kan lära från historien. Detta leder oss sedan in på identitet, både den identitet som respektive plats upplever att de har och möjliga riktningar mot en framtida identitet som kan bidra till en positiv platsutveckling.



Betydelsen av autenticitet

Handelns utveckling har under lång tid utvecklats mot storskalighet och standardisering. De brutala renoveringarna för att bygga nya varuhus som genomfördes i svenska stadskärnor under 1960- och 1970-talen skapade en likformighet, utan anknytning till ortens historia. Under 1980- och 1990-talen anlade de flesta städer gågator i centrum i ett försök att få tillbaka något av det cityliv som renoveringar och biltrafik hade trängt undan. Detta ledde till utmaningar för handeln, och bilburna konsumenter sökte sig istället till de externa köpcentrum som etablerats i de flesta kommuner under 2000-talet.

Dessa olika lager av stads- och handelsutveckling finns idag närvarande i de flesta städer och det gäller även de platser som vi har undersökt. Samtidigt med denna standardisering har det paradoxalt nog skett en utveckling av konsumtionskulturen, som gått i motsatt riktning. Det är upplevelsen av det unika, icke-standardiserade och autentiska som efterfrågas i allt högre utsträckning. Vissa delar av handeln har redan påverkats radikalt av denna utveckling. Mat- och dryckessektorn har, parallellt med en fortsatt utveckling av stormarknader och lågprishandel, sett nya och nygamla handelskoncept växa fram. Delikatessbutiker i uppdaterade saluhallar, nya former av torghandel, gårdsbutiker och direktförsäljning som Reko-ringar där producenter och konsumenter möts personligen har ökat kraftigt under senare år. De flesta av dessa nya koncept bygger på en uttalad koppling mellan det som säljs och den plats det säljs på. Dessutom har både produkterna och handelskoncepten en aura av autenticitet, inte sällan genom att ta historien till hjälp.

Inspiration till många av de nya eller nygamla koncepten har hämtats från konceptet terroir, på svenska kan det översättas med platsens själ. När det gäller en varus särprägel kommer detta av den jordmån där råvaran har växt, men också av de specifika traditioner och praktiker som invånarna på platsen har utvecklat för att ta tillvara råvarorna. I vissa länder, främst av dessa Frankrike, har detta sätt att tänka kring kvalitet och äkthet varit en självklarhet sedan länge. Ursprungsmärkning av viner som Champagne och Bordeaux är tidiga exempel, som under senare år fått många efterföljare. Terroirtänkandet har börjat användas för marknadsföring och profilering av både enskilda produkter och av kulinariska destinationer.

Platsernas historia är viktiga komponenter i arbetet med att profilera handeln på olika orter. Det bygger inte på standardiserade koncept och kan heller inte kopieras av internethandeln utan handlar i hög grad om att utveckla unika handelsupplevelser som är förankrade i platsernas historia och den lokala andan. Genom att lyfta fram de olika platsernas karaktär finns möjlighet till nytänkande och skapande av en unik handelsprofil.



Bild 6. Olika sorters honung från lokala leverantörer säljs på Ica Kvantum i Eslöv.

Självbild och självuppfattning

Utgångspunkten för vårt val av orter är att de representerar olika typer av handelsplatser med olika inriktning i olika delar av Sverige och att de präglats av sitt historiska och kulturella arv samt nutida sammanhang.

Vi börjar med Falkenberg som är den kommun som Ullared tillhör. Flera av de intervjuade återkommer till vad de beskriver som en speciell anda i Falkenberg. Den härleds bland annat till 1990-talskrisen, där Falkenberg liksom många andra orter råkade illa ut. Bryggeriet Carlsberg lades dock aldrig ner som det var planerat. Lars Fröding, kommunchef i Falkenberg tolkar det som att när Carlsberg (med bland annat varumärket Falcon) på 1990-talet bestämde sig för att stanna kvar då växte falkenbergarna och bestämde sig för att satsa. Hela samhället fick en nytändning. Det utvecklades en anda av att vi får ta tag i sakerna själv, både genom enskilda initiativ och genom att hjälpas åt. Numera finns ett allsvenskt fotbollslag, ett antal starka tv-produktioner och en ”icke Jante”² som Lars som kommunchef säger sig vara mycket tacksam för.

Det var enligt Lars inte givet att denna anda skulle födas. Det handlar om några få personer som vid rätt tillfälle visade rätt inställning. Framgång föder framgång om man tillåter den att födas, fortsätter Lars.

”Här finns drivande personer med mycket drivkraft. De som kommer hit och inte är positiva kvävs, på många andra orter är det de positiva som kvävs. Vi har fått en kritisk massa av positivt tänkande.”

Kristjan Fannar är destinationsutvecklare på Destination Falkenberg AB. Han kommer från Island och har också slagits av att det finns en speciell anda i Falkenberg, ett jävlar anamma och ett entreprenörskap

2 Jantelagen handlar om att inte sticka ut och tro att man är bättre än andra. Den myntades av Aksel Sandemose i boken ”En flyktig korsar sitt spår” från 1933. Det är ett tänkesätt som handlar om att inte förhäva sig och som bör ses i en historisk kontext när samhället i hög utsträckning byggde på kollektiva ideal och solidaritet. Det var inte rätt att ta plats på någon annans bekostnad. I dagens mer individualistiska samhälle kan jantelagen snarare ses som förhindrande. Möjligheter till självförverkligande av drömmar ska inte längre hindras utan uppmuntras.

som samtidigt är präglad av samverkan. Den andan verkar smitta av sig också i kommunal förvaltning och i de kommunala bolagen. På Destination Falkenberg har de utvecklat kreativa datainsamlingsmodeller och Kristjan Fannar berättar att de nog har lika mycket data på Falkenberg som SCB har på hela Sverige. Detta beror i sin tur delvis på att till exempel hotellen har varit generösa med att dela med sig av besöksdata. Fannar berättar om hur campingägare som har fullbelagt gärna rekommenderar sina näraliggande konkurrenser istället för att gästerna ska söka sig till andra kommuner. Till och med krögarna talar om varandra inte som konkurrenser, utan som ”konkulleger”.

I den speciella andan ligger en förkärlek för lite enklare koncept och upplevelser. Det är i Falkenberg som teaterföreställningar med majoriteten av gästerna boende på camping kan bli en succé. Det finns många enklare restauranger med bra mat, men få som satsar på lyxmat med höga priser. Ett annat exempel på ett entreprenörskap till stor del drivet av offentliga aktörer är inventeringen av tomma fastigheter, för att uppmuntra till försäljning eller uthyrning till stadsbor som vill leva, verka och bo på landet. Karin Torstensson, landsbygdsutvecklare i Falkenberg, menar att fastigheter som står tomma är outnyttjat kapital eftersom det behövs fler invånare. Med projektet ”Lev din dröm” förmedlades många tomma hus till nya ägare. Det handlade inte enbart om boende, utan också om att etablera verksamheter på landsbygden. Karin säger:

”När entreprenörerna etablerar sig då börjar det bubbla.”

En viktig faktor i Gekås framgångar handlar om att de har kunnat växa fram på egna villkor, i orten Ullared. Såväl utbud som typ av entreprenörskap har växt fram på landsbygdens egna villkor. Besökare, oavsett hur mycket pengar de har att röra sig med, anpassar sig gärna till den aura av folklighet som Gekås symboliserar. Pernilla Hedek trycker just på detta som ett av de viktigaste skälen till Gekås framgång:

”Det är folkligt, alla kan känna sig välkomna, det är inte så att någon behöver känna sig inte tillräckligt fin, eller för fin. Vi är inte förmer.”

Här finns både likheter och skillnader gentemot Vingåker. Nerläggningen av textilfabriken i centrala Vingåker var ett hårt slag, inte minst eftersom det var en så viktig del av platsens själ.

Maria Pestrea som är it- och kommunikationschef i kommunen minns hur syfabriken var som en puls i samhället när hon växte upp. Det dunkade och pyste och alla välldes in på morgonen och ut klockan 16. Alla kände någon som kunde sy en kostym eller klänning. När fabriken stängde och flyttade till Ungern dämpade det hela samhället. Uppbyggnaden av VFO har påverkat samhället så att det finns en annan framtidstro. Men samtidigt med vissa reservationer. Maria beskriver det som att:

”Vingåker ligger ju i hörnan av gnällbältet så det har varit en hel del ’det går inte’, men Richard Ericson (VFO:s vd) har trott på sin idé om outleten.”

Till skillnad från Falkenberg, där Gekås på något sätt symboliserar hela bygdens själ med att med enkla medel överträffa förväntningar, är sambandet mellan exklusiva märkeskläder (om än billigare än i andra butiker) och Vingåker inte lika tydligt. Flera återkommer till denna krock mellan utbudet och invånarna. Det är inte Vingåkersborna som är de mest trogna kunderna, de stoltserar inte gärna med dyra märkeskläder. Trots att avståndet mellan outletområdet och centrum inte är mer än några hundra meter, är det mentala avståndet större. Det finns onekligen en känsla mellan ett vi i form av Vingåkersbor, och ett dom i form av besökare till VFO i våra intervjuer. Kommunstyrelsens ordförande, Anneli Bengtsson, konstaterar att det är fler besökare utifrån än Vingåkersbor som använder sig av outleten. På frågan om vad det beror på svarar hon småskrattande att:

”Vi är väl inte så pimpade som dom som kommer hit. Vi är mer H&M än Sir och Tiger om man säger så.”

Det är inte Vingåkersbor som tutar på parkeringen, lägger hon till.

Denna diskussion går igen i samband med att Vingåkers andra stora attraktion, Säfstaholms slott diskuteras. Det har varit stängt för renovering, men är nu öppet och det finns stora förhoppningar på möjligheter att koppla samman besök på slottet med besök i centrum och på outletområdet. Tidigare har slottet visat mycket framgångsrika konstupställningar under ledning av tidigare kulturchef Lars Furborg. Men det har funnits problem med den lokala förankringen. Konstutställningarna har attraherat fler turister än invånare. Maria Pestrea säger att vi har haft ”för fin” kultur på slottet som folk inte känner igen sig i. Det nyrenoverade slottsområdet har nu ambitionen att bli Vingåkers vardagsrum. De folkliga teaterföreställningarna och den aktiva Kulturskolan är kulturyttringar som både attraherar folk och får folk att engagera sig.



Bild 7. Säfstaholms slott i Vingåker.

Utmaningen för Vingåker är enligt Thomas Widén, som driver OKQ8 macken, att skapa tilltro, framtidstro, men också att våga profilera sig, våga ta plats. En framtidstro för orten, att man kan lyckas i Vingåker och nå sin dröm skulle attrahera människor att flytta till Vingåker. Han säger:

”Det går att göra vad som helst bara man tar tag i det.”

Han säger att folk i Vingåker gärna pratar om att någon borde göra något, men betonar att någon är vi. Många pratar om bra idéer och sedan blir det inte genomfört. Han säger:

”De måste våga starta egen verksamhet. Många vill följa, få vill leda.”

Här ligger en utmaning att få fler att faktiskt starta eget. En förklaring till den försiktighet som Thomas antyder tror han kan vara en jantelag och han gör kopplingen till utbildning. Han säger:

”Det finns en tradition av att man inte har någon status om man är duktig i skolan... ingen status i att plugga. De som pluggade och fick kompetensen, de blev inte kvar.”

Utbildning behöver få högre status och utbildningsnivån öka. Människor behöver uppmuntras att utbilda sig och Thomas menar att det är viktigt att kommunicera förebilder och riktiga mål vid sidan av utbildningsmålet. Han nämner också Sörmlandsbankens stipendium som ett steg i rätt riktning, men att inte bara teoretiska ämnen behöver premieras utan även praktiska ämnen som kunskap inom jordbruk och hantverk, konst och musik.



Bild 8. OKQ8 i Vingåker.

Bilden av Vingåker formas också av media i närområdet. Det påpekas i intervjuer att dagspressen gärna skriver helsidesuppslag om projekt som blivit dyrare än budget och kommunens representationskostnader, men när Vingåker blev Årets kommun 2018 blev det bara en spalt. Maria Pestrea berättar om framtagandet av en vision för kommunen, där deltagare bland många andra frågor fick svara på om Vingåker var ett djur, vilket skulle det då vara? Boende utanför Vingåker associerade Vingåker med lantlighet och nämnde djur som häst, ko gris, eller andra lantbruksdjur, medan flera av Vingåkersborna sade sengångare. De tycker att det går långsamt. Per Särnqvist, fastighetsägare i Vingåker, nämner problemen att få saker att hända i kommunen. Han är egentligen inte kritisk till viljan eller engagemanget från kommunens sida. Tvärtom lyfter han fram att flera varit entusiastiska och aktiva, även om det är ett problem att det så ofta blir byte på tjänstemannapositioner. Men trots denna öppenhet från kommunens sida så finns det viss osäkerhet kring hur orten ska se ut för att bli attraktiv. Det gäller både estetiskt, ekonomiskt och socialt. Han menar att det måste finnas en känsla för att orten ska vara inbjudande och inspirerande, inte bara att åka till, utan också att flytta till. Richard Ericson som är vd på VFO är inne på liknande tankar. Han beskriver Vingåker som att här är ingen Gnosjöanda med småbönder som tvingades bli entreprenörer för att överleva. Här är kulturen präglad av statar- och lantarbetare som senare blev fabriksarbetare.

Samtidigt är det en större framtidstro i Vingåker idag än på 1990-talet och genomgående för bygden är en god servicekultur. Maria Pestrea funderar över hur detta kan hänga ihop och menar att servicekulturen kanske faktiskt är en del av jante, att man inte vill bli uppfattad som dålig. Hon säger:

”Viljan att inte förhäva sig föder en ödmjukhet.”

Det säger något viktigt, kanske inte minst i relation till det goda värdskapet. En servicekultur kan vara präglad av både entreprenörskap i form av vilja att sälja, men också av en ödmjukhet gentemot andra. Det är när dessa egenskaper kan förenas i butiker som känslan av värdskap kan blomstra. Även när det gäller att vara en handelsplats finns historiska kopplingar. Frågeställningarna handlar kanske mera om hur detta arv ska kunna göras levande och relevant för utvecklingen av handeln i nutid.

Att kombinera ödmjukheten med en känsla av stolthet för både nutid och dåtid. Här vill vi särskilt peka på möjligheterna att bygga ihop Vingåkers profil som handelsort med dess profil som besöksmål för hantverk, konst och naturupplevelser i Vingåkersbygden.

I Eslöv har orten under en längre tid brottats med att hitta en profil som fungerar i det postindustriella samhället. Som ort är Eslöv starkt präglad av den tidiga industrialiseringen i Sverige, i kombination med det moderna jordbruket. Innan järnvägen byggdes var Eslöv bara en by, men som järnvägsknut låg Eslöv centralt i den ökande handeln och industrialiseringen i slutet av 1800-talet och början av 1900-talet. En innovativ livsmedelsindustri, högproduktiva jordbruk och välmående landsbygd skapade ett välstånd som kom många till del. En stor del av innerstaden består av gedigna tegelhus. En besökare norrifrån skulle antagligen associera till en dansk småstad snarare än en svensk. Utvecklingen fortsatte efter andra världskriget, och Medborgarhuset, byggt i slutet av 1950-talet, är ett lysande arkitektoniskt exempel på de bästa sidorna av modernismen i Sverige.

*En servicekultur kan vara präglad av både
entreprenörskap i form av vilja att sälja, men också
av en ödmjukhet gentemot andra.*

Men under de senaste decennierna har självbilden fått sig en törn. Efter att ha blivit kallad för Sveriges tråkigaste stad i ett tv-program på 1970-talet, blev Eslöv synonymt med den småstad där ”inget händer”, som inte minst komiker i Sverige har älskat att driva med. Kontrasten till grannlandet Danmark, där småstaden symboliserar det genuina och äkta, något som de flesta stressade storstadsbor längtar till, är stor. I Sverige har antingen storstadens puls eller den rena landsbygden blivit de två attraktiva poler som lyfts fram som platser att längta till.

De senaste decennierna har Eslöv, likt de flesta mindre städer, försökt att med begränsade resurser uppgradera staden till att bli mer som de näraliggande storstäderna. Caféeer, gågata och ett externt köpcentrum

tillhör standardkoncept som har etablerats också i Eslöv. Det är relevant att fråga om det inte är hög tid att hitta en egen nisch. Henric Blomsterberg, möbelhandlare och fastighetsägare i Eslöv, menar att tillgänglighet och service är viktigt, liksom ett tydligt sortiment och specialisering.

”Det är där vi kan slåss i mindre kommuner, att vara lite mer speciella än på Nova Lund eller Mall of Scandinavia i Stockholm.”

Han lyfter fram att det gäller att vara unik.

Faktisk och ideal självbild

En viktig förklaring till de skillnader som finns mellan hur orterna utmärker sig kan vara självbilden. Här finns att lära från psykologi där forskning om självet handlar om hur vi uppfattar oss själva, vilka vi är, våra egenskaper och hur vi betar oss (Allwood, 2010). Applicerat på våra orter så handlar det om hur olika aktörer på orten uppfattar orten, vad orten står för och representerar. Inom psykologin talar man om olika självbilder som den faktiska självbilden (hur man uppfattar sig själv) eller den ideala självbilden (hur man vill bli uppfattad av sig själv eller andra). Ytterligare ett begrepp är det utvidgade självet (the extended self) som handlar om att våra ägodelar ger uttryck för identitet. Med andra ord, en persons ägodelar kan signalera vem man är. Ännu ett begrepp är det möjliga självet (possible self) som handlar om hur vi ser oss i framtida situationer (Markus och Nurius, 1986).

Om vi börjar med att applicera dessa teorier på Ullared så kan vi konstatera att den faktiska självbilden, att Ullared erbjuder prisvärda produkter och ett upplevelsebaserat besök till stor del överensstämmer med hur man vill bli uppfattad. Det faktum att faktiska och ideala självbilden i hög grad överensstämmer gör att det är enklare att bedriva och utveckla verksamheten. Det utvidgade självet handlar om att gå från ett handelsområde till en besöksdestination, där det finns bra parkering, bra mat i olika prisklasser och även flera olika alternativ till övernattnig. Parkeringen är gratis och både mat och övernattnig är prisvärda, med andra ord i linje med hur Gekås vill vara. Det möjliga självet är något som

Gekås kontinuerligt funderar över genom noggrann omvärldsbevakning. Vad kommer Ullared att stå för i framtiden? Kan man konkurrera med annan handel, inklusive e-handel, framöver? Hur kommer förändrade konsumtionsmönster att påverka viljan att besöka Ullared?

I Vingåker är skillnaden mellan den faktiska och ideala självbilden större. Den faktiska självbilden är en landsbygdsort som i huvudsak attraherar Vingåkersbor och att VFO attraherar turister. Den ideala självbilden är att hela orten attraherar besökare utifrån och att Vingåkersborna självklart stödjer och identifierar sig med handeln på orten i ännu högre grad. Hur rimligt är det att diskrepansen mellan faktisk och ideal självbild minskar? För det fordras att Vingåker utvecklas som handelscentrum i bygden och även ses som det hos befolkningen på omgivande orter så att de är beredda att resa till Vingåker för att handla inte bara på VFO utan i hela centrum. Vi menar att detta kräver en förändring av Vingåker som ort. Handeln behöver utvecklas och även besöksnäringen med de natursköna och kulturella tillgångar som finns (det omgivande landskapet, slottet och kyrkan). Det utvidgade jaget handlar om hur vägarna in till Vingåker blir mer attraktiva. Det handlar också om att restauranger och caféer utvecklas. Det möjliga självet är viktigt också för Vingåker att reflektera över. Framtidsbilder och visioner behövs för hela orten. Ödmjukheten behöver kompletteras med en vilja att med kunskap både från orten och utifrån skapa en ny utvecklingsanda. Det som verkat omöjligt kanske inte är omöjligt om man prövar olika vägar för att nå till olika mål?

Skillnaden mellan den faktiska och ideala självbilden är stor även i Eslöv. Den faktiska självbilden är en landsortsstad som attraherar i huvudsak Eslövsbor i centrum med omnejd. Den ideala självbilden är att man i än högre utsträckning lyckas förmå Eslövsbor att stödja lokalsamhällets handel, men att också förmå människor i de tätbebyggda områdena runt omkring att resa till Eslöv för att handla och uppleva en genuin småstad. Den diskrepans som finns mellan faktisk och ideal självbild behöver ventileras. Det utvidgade jaget kan kopplas till hur vägar, parker, torg, restauranger et cetera utvecklas framöver. Det finns anledning att reflektera över det möjliga självet, det vill säga vilka framtidsbilder som är realistiska för Eslöv? Här kan Eslöv lära från Gekås genom att strategiskt utveckla en omvärldsbevakning av konsumtionsmönster,

annan handel et cetera. Framtidsbilder och visioner är viktiga för utvecklingen av en ort. Det kan leda till att saker realiseras som annars hade verkat omöjliga.

I Eslövs fall skulle detta kunna innebära att istället för att försöka minska kontrasten till näraliggande städer, utveckla sin karaktär av annorlunda till ett positivt alternativ. Det finns en ”slow city” rörelse, som Eslöv skulle kunna inspireras av. Visionen för slow city är att bevara och utveckla natur och kulturarv, förbättra invånarnas livskvalitet, skydda lokala uttryck och värden i städer, utveckla lokala ekonomier, förhindra homogenisering av stadsområden, ändra snabba konsumtionsmönster; säkerställa hållbar stadsutveckling och stödja sociala förändringar inom ett globalt nätverk som värdesätter det lokala (www.cittaslow.org). De som studerat små städer som satsat på konceptet menar att det varit ett effektivt koncept för att förstärka en plats autenticitet (Cicek, Ulu och Uslay, 2019).

Framtidsbilder och visioner är viktiga för utvecklingen av en ort. Det kan leda till att saker realiseras som annars hade verkat omöjliga.

Det är också viktigt att förstå att självbilden präglas av historia. Gekås har en historia av att vara ett besöksmål där man handlar billigt och har kul. Berättelser om besök på Gekås och Ullared speglar detta. De blir en del av marknadsföringen, något vi återkommer till under storytelling nedan. Vingåker är präglad av handel och textilindustri. Man skulle kunna lyfta fram platsens historia i berättelser och marknadsföring av Vingåker. Det finns en tradition att vara stolt över och historier som tål att berättas. Det skulle stärka självbilden. Det gäller även Eslöv som har en tradition av handel och produktion i en blomstrande jordbruksbygd.

Entreprenörskap

Vi är övertygade om att en Orts utveckling är beroende av entreprenörskap. I Ullared är det uppenbart att Gekås grundare Göran Karlsson utgjorde grunden för det entreprenörskap som kommit att förknippas med Gekås Ullared och inte minst Boris Lennerhov som varit vd och

koncernchef under senare år. Under Boris Lennerhofs ledning har varuhuset utvecklat verksamheten avsevärt, inklusive kontinuerliga försäljningsrekord, med undantag för pandemin, och med varuhuset i centrum för en dokusåpa. Kommunstyrelsens ordförande i Falkenberg, Per Svensson, menar att Ullared är kommunens Volvo, Saab eller SSAB, men skillnaden är att utvecklingen i Ullared framförallt skett under de senaste 10–15 åren. Han berättar att Falkenberg under år 2007, 2008 var en kriskommun med företagsnedläggningar och arbetslöshet och att en anledning till att detta förändrats är den starka utvecklingen av Gekås. Per ser Gekås som en mycket viktig arbetsgivare, men också viktig för utvecklingen av näringslivet i Halland samt för angränsande län och kommuner. Samtidigt pekar han på att det fortfarande finns personer som inte är medvetna om hur viktig Gekås är för den lokala ekonomin i Halland och hur många arbetstillfällen det ger. Han säger:

”Jag tror att vi hade haft en helt annan debatt om Gekås hade hetat Volvo, Saab, SSAB eller något annat klassiskt svenskt bolag. Men bara eftersom det är handel, det är gult, lite skojigt, så har de ingen status och det tror jag talar emot dem i väldigt mycket, även när vi har kontakter nationellt för att få infrastruktursatsningar, för att få satsningar mot besöksnäring med mera. Det är nästan att man skrattar bort det lite, som att det där är bara ett varuhus, inte att det är ett besöksmål. Man förstår inte hur viktig arbetsgivaren är. Den är lika viktig som Volvo i Olofström, det är vår stora arbetsplats.”

Entreprenörskap handlar i hög grad om att våga, att ha visioner och inte stoppas av ängslan eller potentiella hinder. Sören Kierkegaard uttryckte:

”Att våga är att förlora fotfästet en liten stund, att inte våga är att förlora sig själv.”

Det behövs entreprenörer som vågar i en ort och detta kan få ringar på vattnet. Detta är tydligt i Ullared där flera olika typer av verksamheter utvecklats inom och runt omkring orten.

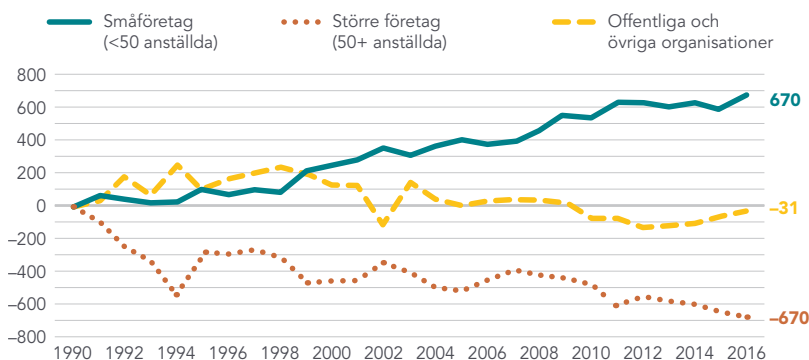
I Vingåker är en stark entreprenör Richard Ericson, vd på VFO. Ett annat exempel på entreprenör är Thomas Widén på OKQ8. Vi beskrev inledningsvis att marknaderna som hölls i Vingåker var kända runt omkring i Sverige. Förutom att vara en känd handelsplats i landet så gjorde Vingåkersborna handelsresor till andra delar av landet. Upp till ett 20-tal personer slog ihop sig till ett följe, som kallades foror, av hästar och vagnar och reste till Bergslagen, Värmland, Norrköping eller Stockholm. Vadmalstygerna som var hemvävda från Vingåker var omtyckta. Man sålde också humle. På hemvägen kunde man ibland ta med järn till bruken som fanns utmed Vingåkersån. Dessa personer väckte uppmärksamhet i sina vackra Vingåkersdräkter. Kvinnor från Vingåker reste med båt från Lappe när det var öppet vatten och sålde bland annat kräftstjärtar på torgen i Stockholm (Högberg, Kullberg, Öhlin, 2002).



Bild 9. Boris Lennerhov i det automatiserade varuhuset som omfattar 29 000 kvadratmeter.

Denna historiska inriktning visar på en företagsamhet men också på en förmåga att hitta lösningar till problem. Syfabrikerna hade till exempel många hemsömmerskor runt omkring i bygden som sydde hemma för att

sedan leverera till fabriken. Inom handeln fanns även en stark serviceinriktning. Både företagsamheten och serviceinriktningen präglar fortfarande orten. Det finns många småföretag på orten och vi upplever att vänligt bemötande och service betonas av många handelsföretag. Det som behövs är att utveckla småföretagsamheten, eftersom de större företagens andel av ekonomi och sysselsättning minskat kraftigt. Sedan 1990 har småföretagen bidragit med 670 nya arbetstillfällen, lika många har försvunnit från de större företagen.



Figur 1. Arbetstillfällen i Vingåker, 1990–2016.

Källa: Företagandet i Vingåker. Rapport från Företagarna (2018:6).

I Eslöv är möbelhandlare Blomsterberg ett bra exempel på entreprenörskap. En möbelhandlare, som inte bara är möbelhandlare, utan också en fastighetsägare som är involverad i många olika projekt i kommunen. Det finns mycket entreprenörskap att bygga vidare på i Eslöv, inte minst arvet från Herbert Felix och den innovativa livsmedelsindustrin, som fortfarande är en viktig del av kommunens näringsliv. Genom att binda samman livsmedelsproduktion med handel och upplevelser finns det goda möjligheter för ett starkt entreprenörskap i framtiden.

Frågan är då hur man lyckas utveckla entreprenörskap? Det kan handla om att uppmuntra nytänkande och att stötta nya idéer, men inte utan avsaknad av kritiskt tänkande. Det finns tyvärr alltför många verksamheter som optimistiskt startar och som sedan måste läggas ner.

Det måste finnas en realistisk affärsidé och affärsplan. Entreprenörer kan finnas på orten, men entreprenörer kan också lockas till orten.

I en tidigare studie om kulinarisk turism (Ekström och Jönsson, 2016) såg vi exempel på när så kallade inflyttare hade startat verksamhet. De handlade om personer som inte hade någon lantbrukserfarenhet, men visioner och erfarenheter av annan verksamhet som var värdefull. Vi fann också exempel på återvändare, det vill säga personer som härstammade från en plats och som sedan återvände efter att ha haft en annan karriär under en period. Båda dessa kategorier har med sig något viktigt i bagaget, både erfarenhet av att ha gjort något annat och att de ser på orten med nya ögon. Vi menar att detta kan vara värdefullt att dra nytta av. När det gäller Vingåker så representerar fastighetsägaren Per Särnqvist inflyttare och Thomas Widén återvändare. De är båda angelägna om att orten utvecklas och har många idéer. Stefan Wieloch på Ica Kvantum i Eslöv hade erfarenheter från flera andra butiker, vilka han har utvecklat vidare i Eslöv. Alesandra Sagna på Smedjan i Getinge bidrar med en stark känsla för bygden, kombinerat med ett italienskt sätt att se på värdskap och sociala möten. Vi menar att man som ort kan dra nytta av dessa personer genom att samla dem till olika referensgrupper, vilket leder oss in på nästa kapitel som handlar om organisation och samverkan.

3.3. Ledarskap, organisation och samverkan

Vår studie av olika platser har också inneburit att vi reflekterat över hur de skiljer sig åt avseende ledarskap och möjlighet att känna ägarskap. När det gäller ledarskap så är vi övertygade om att Gekås Ullareds framgång är kopplat till Boris Lennerhov. Robert Rewucha på Rastarestaurangen i närheten av Gekås uttryckte att:

”Ska du vara vd på Gekås måste du tänka på att driva det som ett småföretag fast det är ett storföretag.”

Det är kanske det som kännetecknar Boris Lennerhofs ledarstil? Han är en ledare som rör sig ute på butiksgolvet, kan namnen på

medarbetarna och engagerar sig både i strategiska frågor och i praktiska detaljer. Det handlar om ”management by walking around”, något som tyvärr många ledare av idag verkar ha glömt bort. Jan Melkersson, näringslivschef i Falkenberg, betonar betydelsen av att ägarna till Gekås och vd Boris Lennerhov varit närvarande i samhället. Han säger:

”Ägarna har alltid funnits i samhället och inte suttit på några höga hästar. Det är lite Ikea-känsla.”

Han säger vidare:

”Den folkliga form som ägare och Boris haft kan folk identifiera sig med.”

Ägaren till Gekås arbetar i verksamheten. Kanske det smartaste beslut som någonsin fattats på Gekås är att som ägare vara del av verksamheten och att utse en extern person att leda verksamheten? Då tappar man inte fotfästet samtidigt som man tar in ny kompetens som kan leda företaget med nya ögon och referensramar.

Småföretagarledarstilen på Gekås går igen i såväl personalens uppfattning om sig själv som den upplevelse kunden får i butik. En av de anställda förklarar att Gekås är hennes företag, även om ägarna kanske inte riktigt skulle hålla med om den beskrivningen. Detta självpåtagna ledarskap går igen hos många anställda. En förfrågan i butiken möts regelmässigt av ett personligt ansvarstagande för att försöka göra kunden nöjd.

Thomas Björk, som arbetar som inköpare på Gekås började på företaget som fjortonåring. Idag är han 48. Han menar att det har sina fördelar att etablera sig på en mindre ort. Det finns en plikttrogenhet hos de anställda. Många har varit länge på orten. Thomas säger:

”Varje avdelning, varje ansvarsområde drivs med en känsla som om det vore ens egen plånbok. Min avdelning är mitt företag. På så vis får man engagemanget. Att man brinner för det man gör.”

Thomas är mycket noga med att inte bara sitta på kontor och vara i möten, utan att spendera mycket tid ute på avdelningarna i varuhuset. Det framhävs som en framgångsfaktor:

*"Ägare och vd är med oss, äter i samma matsal, ingen är
förmer än andra."*

Det är viktigt både för vi-andan och för att snabbt kunna korrigera när saker inte fungerar. Thomas säger:

"Alla ska kunna säga till mig att det du köpt, det funkar inte."

I så fall går det snabbt att flytta om inne på varuhuset, skapa nya torg, lyfta fram sådant som säljer bättre än förväntat, och på motsvarande sätt låta sådant som inte säljer lika bra få en mindre framträdande plats.

Pernilla Hedek, utbildningsansvarig på Gekås, berättar om hur de arbetar med utmaningarna att ha kvar samma känsla av delaktighet och småföretagskultur när personalstyrkan har växt. Det finns olika internutbildningar, men viktigast, framhåller Pernilla, är att alltid leva som man lär om man har en ansvarig befattning.

*"När alla ser att vd:n plockar skräp på golvet då kan ingen
annan vara för fin. Det gäller också dem som arbetar
bakom kulisserna. Ledarna är delaktiga i driften och det
är lite administration i ledarskapet. Det gör att alla har
väldigt varierande arbetsuppgifter och som medarbetare
behöver man generellt vara flexibel och gilla förändringar
på Gekås. Utmaningen ligger möjligen i att denna företags-
kultur inte alltid har anammats långsiktig planering."*

Känslan av att kunna unna sig något när man är på Gekås kan genomsyra alla, liksom ett bemötande som är engagerat oavsett vem kunden är. Det ska vara bättre än förväntat, men inte heller för fint, för då försvinner känslan av det genuina och inte minst att det är ett prismässigt fynd oavsett om det rör sig om enskilda produkter eller annat. Sara Stähle, som ansvarar för boendet i Gekåsbyn, beskriver att utmaningen för

framtiden är att bibehålla en känsla av att det är genuint och att alla människor ska kunna känna en tillhörighet samtidigt som man måste vara nyskapande. Hon säger:

”Vi pratar mycket om 'good enough', vi vill inte vara för bra om man kan säga så. I vår reception skall man inte mötas av stora vaser med vita liljor, så det blev maskrosor. Entrémattorna ska efterlikna trasmattor. Det är en balansgång, det ska vara trevligt, men inte överdådigt eller för fint. Då faller vår affärsidé med prisbilden, och då kan man inte göra hur stora investeringar som helst.”

Här märks hur gästernas krav på standard har höjts. De senaste åren har boendedelen expanderat kraftigt, med 170 nya stugor, nytt hotell, och ytterligare ett som är på gång. Gästerna köper i ökad utsträckning slutstädning och frukostpaket, och det är nu hotellstandard på lägenhets-hotellen. Det blev allt svårare att hyra ut de enklaste stugorna utan dusch och toalett. Det funkade för fem till tio år sedan, men sedan var det alltid de som blev sålda sist och fick många klagomål. De har nu rivits och ersatts med stugor av högre standard som ändå kan hyras ut till låga priser.

Med en handelsprofil som är stadigt förankrad i platsens historia och särdrag tror vi att det är betydligt enklare att få till stånd den känsla av ägarskap som genomsyrar Ullared även på andra platser. Då kan en gemensam rörelse leda framåt. Här kan Vingåkers utvecklingsarbete vara intressant. Kommunstyrelsens ordförande Anneli Bengtsson berättar hur de har vänt på den traditionella processen att sitta i Kommunhuset och gissa vad de som bor i ytterområdena och landsbygden vill ha. Istället startade kommunen en process med att landsbygdsutveckling måste komma från dem som bor på landsbygden och utarbetade en modell med lokala utvecklingsplaner. Anneli Bengtsson säger:

”Vi tänker oss att hela kommunen är landsbygd och vi har helt olika samhällen, helt olika föreningar. Nu har vi ett landsbygdsprogram för hela kommunen som vi kan möta upp med nu när de är klara med sina Lokala Utvecklingsplaner.”

Detta medborgarperspektiv, att låta medborgarna få vara med och utveckla kommunen genom ett underifrånperspektiv på utvecklingen är viktig. Samtidigt finns det alltid risker med att de djärva satsningarna kan utebli till förmån för sådant som de flesta kan enas om. Om alla känner samma ägarskap arbetar de i snabb takt på sin egen plats, men gärna tillsammans med andra. För Vingåker har utbyggnaden av fiber varit central och här har man i hög grad lyckats att vara en förebild för andra mindre kommuner.

En stadskärna är en galleria utan tak

Fastighetsägaren Fredrik Häglund i Eslöv uttrycker:

"En stadskärna är en galleria utan tak."

Det handlar med andra ord om att göra stadskärnan attraktiv på samma sätt som en galleria görs attraktiv genom att selektivt välja vilka butiker som ska ingå, inklusive strategier för hur man knyter samman olika verksamheter i form av butiker, restauranger, caféer och även kulturella inslag. Många stadskärnor har idag lokaler som står tomma, inte minst som ett resultat av pandemin, men saknar också en variation av verksamheter. Även före pandemins utbrott saknades i många stadskärnor en bredd. Istället kunde man notera ett likriktat utbud av serviceinriktade verksamheter som nagelsalonger, massagesalonger och frisörer. Denna avsaknad av en mångfald av verksamheter är också något vi noterat under vårt fältarbete i Eslöv och Vingåker. Det är problematiskt då utbud och variation av verksamheter är nödvändiga för att göra orterna attraktiva för boende på och i närheten av orten, men också för att locka tillresande att upptäcka dessa orters potential.

Det handlar med andra ord om att göra stadskärnan attraktiv på samma sätt som en galleria görs attraktiv genom att selektivt välja vilka butiker som ska ingå.

Christer Nilsson, affärsområdeschef på HSB Skåne, den största fastighetsägaren i Eslövs centrum, beskriver att det inte alltid är enkelt att hitta rätt verksamheter till butikslokaler. De senaste åren har det blivit mer och mer tjänsteverksamheter som till exempel restaurang/caféer, frisörer, massage.

Men fastighetsägare har blivit mer restriktiva på senare tid. Christer menar att utmaningen inte ligger i att hyra ut lokalerna utan att göra det till rätt verksamheter. Det behövs ett spektrum av olika verksamheter. ”Showrooms” är en viktig möjlighet i framtiden, det vill säga butiker där produkter visas som sedan kan beställas via nätet. Det är viktigt för en stadskärna att attrahera unika butiker och för att lyckas med det så måste det finnas en vilja från fastighetsägarsidan att kompromissa vad det gäller hyror i uppstartsfasen. Christer menar att det viktiga är att seriösa entreprenörer och verksamheter etableras och att entreprenörer och fastighetsägare hjälps åt på en gemensam resa mot en attraktiv stadskärna.

En attraktiv stadskärna är beroende av ett kontinuerligt besöksunderlag för att ge etablerade verksamheter stabilitet på lång sikt. Affärer som är alltför beroende av turister och säsong är ofta mer sköra och kan riskera att bli kortsiktiga. Detta innebär att man i Eslöv och Vingåker framförallt behöver vända sig till lokalbefolkningen för att säkra långsiktig ekonomisk hållbarhet. Detta fordrar att man kontinuerligt frågar vad som krävs för att ortsbefolkning ska vara villiga att handla lokalt. Är det produktutbud, priser, service eller upplevelser? Det utbud av produkter som krävs för att människor ska handla på en ort är givetvis beroende av produktkategori. En livsmedelsbutik förväntas ha allt som behövs, medan en vitvarubutik kanske har ett mer begränsat sortiment. Men det är alltid viktigt att ha ett utbud som uppfattas som relevant för dem som bor på platsen. Stefan Wielochs Ica-butik i Eslöv har ett brett sortiment och fokus på det lokala. Han betonar också att det är viktigt med:

”... känsla av att känna sig hemma.”

Fördelarna med att handla lokalt är viktigt att lyfta fram i marknadsföringen av orten. En levande stads/ortskärna som det är trivsamt att bo och leva i bidrar också till social hållbarhet. Johan Andersson, kommunstyrelsens ordförande i Eslöv säger:

”Avgörande i en centrummiljö är hur människor trivs.”

Känslan av hur människor trivs i centrum är alltså viktig att uppmärksamma.

Förutom att öka försäljningen till lokalbefolkningen i stadens/ortens kärna är det viktigt att attrahera människor som bor i närområdet. Eslöv har som järnvägsknut i närheten av flera större städer potential att locka besökare därifrån. Genom att göra stadskärnan mer attraktiv kan Eslöv utvecklas till att bli ett naturligt tågstopp. Om människor i närområdet fortlöpande reser för att handla i Eslöv så innebär det också en positiv långsiktighet till skillnad från mer säsongsbetonad turism. På liknande sätt behöver Vingåker utveckla ortens kärna, Köpmangatan, Bondegatan och Storgatan till att attrahera inte bara lokalbefolkning utan människor i närområdet och städer runtomkring.

Förutom att attrahera lokalbefolkning och människor som bor i närområden så är turister betydelsefulla. Jan Melkersson, näringslivs-
chef i Falkenberg påpekar att det är fler som besöker Ullared än som besöker Colosseum i Rom. Gekås är en handelsplats som utvecklats till en upplevelsedestination. Majoriteten av de besökare som reser till Vingåkers Factory Outlet lockas däremot inte att stanna kvar och besöka annan handel eller serviceverksamheter på orten. Här finns en enorm potential att faktiskt få dem att stanna kvar, åtminstone några timmar. Eller varför inte, att bo över i sin husbil, på hotellet eller i omgivningarna runtomkring. Eslöv kan också genom att utvecklas till en attraktiv destination locka fler besökare. Både Eslövs och Vingåkers attraktionskraft ligger i att lyfta fram platsernas betydelse i ett historiskt och nutida perspektiv.

Små orter är beroende av inflyttning. För att få människor att flytta till en ort krävs ofta att många bitar faller på plats. För yrkesverksamma handlar det om arbete eller bra kommunikationer till arbete, bra bostad och skola. Medan Eslöv och än mer Falkenberg har ökat i invånarantal de senaste åren, har Vingåker stått still, och vissa år, som 2018, haft en negativ befolkningstillväxt. Detta har delvis demografiska förklaringar, som Vingåkers högre medelålder, men kan också bero på hur kommunerna arbetat med att attrahera inflyttare. Falkenberg har arbetat med att identifiera bostäder och gårdar som står öde och på så sätt lyckats attrahera människor från omgivande städer att flytta dit, starta eget eller arbetspendla då kommunikationerna är väl utvecklade både avseende bilvägar, tåg och buss. I Vingåker stannar från och med 2003 tågen,

vilket inneburit att många arbetspendlar. Chefen för Ica-butiken i Vingåker, Bengt Valberg, betonar att för att locka folk till Vingåker så måste det finnas både attraktiv skola och boende.

Även Per Särnqvist, fastighetsägare i Vingåker påpekar att Vingåker ska vara inbjudande och inspirerande att inte bara åka till utan även att flytta till. Han uttrycker:

”Om du kommer in i en ort som du aldrig besökt förut – kan du tänka – här vill jag bo, här vill jag verka och bli gammal i.”

Även Eslöv har, genom sina goda kommunikationer möjlighet att attrahera fler boende. För alla tre orter vi studerat är det viktigt att betona att det handlar inte bara om en bostad utan om vad orterna kan erbjuda i form av handel, kultur och nöje.

Nätverk och samarbeten

För att handeln i stadskärnor och på mindre orter ska överleva en ökad konkurrens i form av näthandel och externa köpcentrum krävs samarbete mellan olika aktörer. Det handlar dels om samarbete mellan olika butiker, men även om samarbete mellan butiker, fastighetsägare och kommun. Samverkan mellan butiker kan initieras av butikerna själva, vilket vi sett några exempel på i intervjuerna vi gjort.

Initiativ kräver både handlingskraft och tid, vilket kanske inte alltid finns. Därför kan en företagarförening vara av betydelse för att verka för att etablera kontakter och samarbeten. I Eslöv finns Stadskärneföreningen som leds av Cecilia Reinholdsson och finansieras i samarbete mellan kommun, näringsliv och fastighetsägare. I Stadskärneföreningen arrangeras näringslivsfrukostar och det tas även initiativ till olika former av samarbeten. Detta pekar på betydelsen av att ha en spindel i nätet som tar kontakt och uppsöker butiker. Cecilia Reinholdsson beskriver sitt arbete som ett brett och



utmanande uppdrag med att ansvara för att hålla ihop och utveckla stadskärnan. För att uppnå resultat med arbetet har organisationen flera fokusområden fördelade i bland annat fyra arbetsgrupper:

- Tryggt & snyggt
- Aktivitet
- Utbud & etablering
- Stark handel.

Arbetsgrupperna jobbar utifrån ett målkort med mål, strategi och en handlingsplan. Visionen är att ”Eslöv ska vara en aktiv och attraktiv stad”. Cecilia berättar att:

”Vi erbjuder kompetensutveckling till våra handlare för att följa utvecklingens takt och de utmaningar som städerna ställs inför. Genom omvärldsbevakning och mystery shopping skräddarsyr vi utbildning som är lokalanpassade för Eslöv inom service, varuexponering, tryggt i butik, digitalisering och affärsplaner. Till sist vill jag lyfta ordet samverkan, ordet kan låta uttjatat men nog så viktigt. Framgång nås genom god samverkan, tillsammans.”

I Vingåker har näringsidkare själva tagit initiativ till att bilda en företagarförening ”Samverkarna” som består av ett begränsat antal företagare. De har under senare tid arrangerat både loppmarknad och skördemarknad på Köpmangatan. Per Särnqvist, fastighetsägare och deltagare i Samverkarna, säger:

”Digitaliseringen som påverkar innerstadshandeln måste kompenseras av att vi öppnar upp för attraktiva miljöer för handeln. Det ska vara roligt och inspirerande att handla.”

Han menar att orten behöver vara inbjudande, tillgänglig och vacker. Utan detta blir det inte en inspirerande handelsmiljö. Han nämner att han skulle vilja att en arbetsgrupp bildas som arbetar med detta bestående av representanter för näringsliv, kommun, politik. Efter intervjun bjöds en av oss in till ett sådant möte. Även kommunstyrelsens ordförande i Eslöv,

Johan Andersson, menar att en utmaning är hur stad och butiker arbetar ihop. Han påpekar att kommunen är med och stödjer detta arbete, men att de också har en tillsynsverksamhet som de måste utföra, och de kan inte släppa på lagstiftningens krav.

Butiker behöver också bli bättre på att marknadsföra varandra, till exempel att tipsa om att dit ska du gå eller ha någon produkt i butiken eller i skylten som tipsar om butiker längre bort. I ett tidigare projekt om kulinarisk turism (Ekström och Jönsson, 2016) fann vi att butiker kunde vara nav för andra kulinariska resmål. På liknande sätt behöver orternas butiker hjälpa till och marknadsföra varandra, så som Smedjan i Getinge gör med sina samarbetspartners i ”Käringarallyn”. I Vingåker har man på senare tid utvecklat ett rabatthäfte som man kan köpa för ett hundra kronor och därigenom få rabatt till olika företag. Samverkan kan man också se utifrån perspektivet att man kombinerar olika typer av verksamheter, det vill säga får en variation och bredd på produkt- och serviceutbud på orten. Intervjuerna i Falkenberg pekar på att det finns en god samverkan. Det finns en centrumutvecklare och en förening där fastighetsägare, kommun och verksamheter träffas ett par gånger per år. I näringslivsföreningen ingår mer än 550 företag.

Centrum och periferi

I våra fallstudier finns olika distinktioner mellan centrum och periferi. I detta avsnitt vill vi visa hur det genomsyrar platserna, vilka konsekvenser det får och hur spänningarna kan hanteras.

I Ullared finns dels en distinktion mellan Gekås och de andra butikerna runt varuhuset och dels en distinktion mellan butiksområdet och samhället Ullared. När det gäller den första så går det att notera att flera av de omkringliggande verksamheterna har blivit uppköpta av Gekås. Det är svårt att konkurrera som självständig aktör samtidigt som Gekås ser värdet av en mångfald av olika verksamheter på området. Det finns exempel på tidigare självständiga handlare som nu förestår butiker som ingår i Gekåskoncernen, till exempel blomsterbutiken. Blommor säljs fortfarande i blomsterbutiken utanför Gekås, men Gekås säljer numera även blommor inne på varuhuset. Det finns också exempel på när butiker runt Gekås har lagts ner efter att Gekås öppnat en avdelning

med liknande sortiment, till exempel häst- och ridsportbutiken. Det är tydligt att verksamheterna på handelsområdet runt Gekås har ett beroendeförhållande till Gekås. Innehavaren av Harrys beskriver att de har en ständig dialog med Gekås som kan vara till stöd för utvecklingen av viktiga kringtjänster, i Harrys fall eventverksamheten. De är beroende av att det finns lönsamma nischer, till exempel event, som Gekås inte själva vill driva. I ett kritiskt perspektiv är de fristående aktörerna inte helt fria då de inte kan, som det uttryckts i intervjuerna, hitta något som stör handeln för Gekås. Vid tiden för våra intervjuer fanns ett undantag, skor, där den ursprungliga uppgörelsen mellan Göran Karlsson och Sko-Boo om att inte konkurrera gällde. Men den 1 januari 2021 blev Gekås majoritetsägare i Sko-Boo och i början av 2022 öppnar Gekås skoavdelning på ett eget våningsplan i varuhuset med 2500 kvadratmeter försäljningsyta.

Peder Andersson på Harrys beskriver att Ullared liknar ett brukssamhälle med Gekås som bruket. Det finns ingen som inte har en koppling till Gekås. Förutom bra jobbmöjligheter erbjuder Ullared idrottshall, konstgräsmatta, krog med nöje, restauranger. Andra nämner också kollektivtrafik på en nivå som en liknande ort aldrig hade haft utan Gekås. Det är nödvändigt då många av de anställda pendlar fram och tillbaka till Gekås. De flesta besökare åker bil.

Vi ser paralleller till brukssamhället med ett ömsesidigt beroende och en stark gemenskap, men inget jämlikt förhållande. Destinationen är beroende av dynamik, men det är Gekås som dominerar. Joakim Blucker är vd på Lantmännen som bland annat äger Outlethuset. Han beskriver de utmaningar som finns när det gäller att få människor som kommer till Ullared att orka och vilja göra något annat än att gå på Gekås. Lantmännen har en stor andel av lokalbefolkningen som kunder och är framgångsrika särskilt på försäljning av arbetskläder. Deras e-handelsförsäljning har ökat de senaste åren, vilket också genererat fler besök i butiken. Detta innebär att de blivit något mindre beroende av Gekås. Samtidigt påverkas alla butiker på området när Gekås gör satsningar, inte minst när de öppnar nya avdelningar. En kontinuerlig dialog med Gekås är därför nödvändig för verksamheterna runt omkring Gekås.

De företag som sysslar med mat och dryck på området har klarat sig bra, trots att Gekås byggt ut sin serveringsverksamhet kraftigt under senare år. Robert Rewucha, regionchef för RASTA restaurangen, som ligger precis utanför varuhusets ingång, berättar att det funnits restaurang i den lokal han driver allt sedan Gekås öppnade. I tidernas begynnelse fanns Gekås, Sko-Boo och en servering som hette Nimos. Robert berättar att hans restaurang nästan alltid följer Gekås kurva och går stadigt uppåt. Restaurangerna i Ullared fungerar som andningshål. Jämfört med många andra inom RASTA koncernen, som satsar på resande längs de större vägarna, är à la carteserveringen större i Ullared. Gästerna stannar lite längre, äter lite fler efterrätter och dricker lite godare än på andra RASTA. Restaurangen kan också fungera som en smidig lösning när de olika familjemedlemmarna inte är lika intresserade av att spendera tid inne på Gekås. Robert säger:

”Ibland handlar damerna vidare och gubbarna sitter här.”

Det finns alltså ett centrum och en periferi på butiksområdet och både synliga och osynliga gränser mellan huvudattraktion och komplement. En annan tydlig gräns är den mellan butiksområdet och Ullareds centrum. Väg 153 delar byn. Ullaredbornas Ullared är på Ica-sidan av vägen, besökarnas på Gekåssidan. Karin Torstensson, landsbygdsutvecklare i Falkenbergs kommun, berättar om Ullareds höga servicegrad i form av vårdcentral, högstadieskola som tar in hela Falkenbergs inland och annan service som till exempel väl utbyggd kollektivtrafik. Systembolag och ett nytt stort hotell är på gång när intervjun sker. Det finns fler arbetstillfällen än invånare i Falkenbergs inland vilket är ovanligt i en landsbygdsort. Gekås är en anledning till detta. Samtidigt menar Karin att det finns det en oro och många påverkas av att det finns så många turister. Detta syns i överklaganden av detaljplaner och inte minst invändningen bland Ullaredbor till lokaliseringen av det hotell som nu byggs. En utmaning är infrastrukturen som är svårkontrollerad i högsäsong. Det är ohållbart i längden att ha så mycket trafik på vägarna. Besökare, varutransporter, timmertransporter med mera samsas om utrymmet på de tämligen smala vägarna (153 och 154). På sikt måste infrastrukturen byggas ut för att möta behoven. Samtidigt är sådana satsningar dyra och komplicerade. Hur kommer Gekås se ut om tio år? Vad händer

om besöksantalet minskar och e-handeln ökar? Karin vill utifrån sitt landsbygdsperspektiv gärna lyfta fram att e-handel faktiskt inte bara är av ondo för butiker. Det finns många butiker på små orter som faktiskt går bra, eftersom utlämningsställen etablerats i butikerna. De som hämtar paket passar på att handla. Annars hade de kanske istället åkt och handlat i närmaste stad.

I Vingåker ligger outletområdet nästan mitt inne i centrum. Men ändå är avståndet stort. Det har diskuterats att försöka binda samman områdena bättre, bland annat genom att sätta upp skyltar på outletområdet. Men det krävs mer och då framförallt ett utbud av butiker som kan stimulera de olika grupperna av besökare (Vingåkersbor med omnejd och dagsbesökare från storstaden) att besöka ortens olika delar. De tjänstemän och politiker vi har intervjuat är överens om att det finns en potential i att försöka binda samman de olika delarna, särskilt som outleten inte ligger i ett ytterområde utan nästan mitt i centrum. Men det har ändå varit svårt att få till stånd en genomgripande förändring. Detta kräver en ny detaljplan, samverkan mellan fastighetsägare, ett breddat utbud och mycket annat.



Bild 10. En skylt vid Vingåkers Factory outlet lockar besökare till Tennisparken i centrum.

Relationen mellan outletområdet och Vingåkers centrum är något av en mikroversion av hela Vingåkers dilemma. Kommundirektören Ralf Hedin berättar att man kan nå sju av de 20 största städerna i Sverige på en och en halv timme med bil från Vingåker. Det gör att kommunen har många fritidsboende och att det finns möjlighet att bo i Vingåker och arbeta i större städer. Tågkommunikationerna är också goda. Samtidigt är det en glesbygd. Vingåker ligger centralt och mitt i ingenstans på en och samma gång. Det påverkar invånarnas relation till sin plats, men också till besökare. Möten mellan invånare och besökare sker idag framför allt i ett område från outleten till det angränsande torget vid Ica. Utifrån ett handelsperspektiv är VFO magneten som är beroende av besökare som tillför Vingåker en stark köpkraft. Att bygga vidare på detta ser vi som en stor potential för Vingåkers utveckling. Relationen mellan centrum och periferi i Vingåker handlar bland annat om att få till stånd en bättre integration mellan outletområdet och den näraliggande ortskärnan och om att bygga vidare på de positiva möjligheter som finns med att vara en liten ort som samtidigt har bra kommunikationer till stora delar av Mälardalen.

I Eslöv finns det flera dimensioner av centrum-periferi. För det första måste hela kommunen förhålla sig till att de befinner sig i periferin till de stora städerna i regionen. Mycket trafik, såväl arbetspendling som shopping, går till Lund, Malmö, Helsingborg och Köpenhamn. Detta innebär att många Eslövsbor handlar i andra kommuner, inte minst i stora externa köpcentrum som Center Syd (Löddeköpinge), Nova Lund (Lund), Emporia och Mobilia (Malmö). Det var en viktig orsak till etablerandet av Flygstaden. Genom att erbjuda ett alternativ till grannkommunernas externa köpcentrum kan man få fler inköp att stanna i kommunen. Detta innebär samtidigt att det skapas en skillnad mellan stadskärnan och Flygstaden. Att få Flygstaden och stadskärnan att samspela istället för att konkurrera med varandra tillhör de stora utmaningarna, inte minst när Flygstaden framöver planeras att utvecklas. Eslöv är en kommun, inte bara en centralort. I kommunen finns flera tätorter, ofta med en industrihistoria, till exempel Marieholm, Örtofta, Stehag och Flyinge. Vissa av orterna har drabbats av butiksdöd, men det finns också en intressant tendens i att mindre, nischade butiker har växt fram i de mindre orterna och på landsbygden, till exempel Smedjan i Getinge, som vi beskrivit ovan.

Periferi kan leda tankarna till något obetydligt eller kanske till och med oattraktivt. Men så behöver inte vara fallet. I såväl själva centralorten som i de mindre orterna kan upplevelsen att vara etablerad utanför de mest tätbefolkade områdena erbjuda ett alternativ till stressiga, bullriga och tätbefolkade platser. I pandemitider förstärks denna konkurrensfördel ytterligare. Eslöv har liksom Vingåker en position av att vara centralt beläget, men är samtidigt lite av en antites till de näraliggande storstäderna. Huruvida detta är en konkurrensfördel eller inte kommer bero på hur upplevelsen av butiker och handelsmiljöer i Eslöv och Vingåker uppfattas. Om de ses som ett positivt alternativ till storstadens stressade och strömlinjeformade butiksupplevelser finns potentialen att locka både folk utifrån och fler invånare. Om däremot upplevelsen är en sämre version av storstadens utbud, både för besökare och invånare, förstärks känslan av ett perifert läge.

Periferi kan leda tankarna till något obetydligt eller kanske till och med oattraktivt. Men så behöver inte vara fallet.

En utmaning för att hantera frågor kring centrum och periferi är att det ofta finns hierarkiska relationer. Det gäller till exempel mellan butiksområdet och centrum i Ullared, mellan Köpmannagatan och outletområdet i Vingåker, mellan en geografiskt central placering i Skåne respektive Sörmland, som ändå upplevs befinnas i periferin. En upplevd hierarki finns också mellan de med ”centrumkapital”, urbana värderingar och förmåga att ta plats i centrum och de som befinner sig i samhällets periferi, såväl geografiskt som socialt. Hur kan möjligheterna till möten öka? Det är något vi anser angeläget i ett allt mer segregerat samhälle. Kanske en återkoppling till historien är en lösning? Många av VFO besökarna är inte medvetna om att de besökt en historiskt framgångsrik textilfabrik. En tydligare koppling till det historiska arvet kan ge mervärde till besökarna samtidigt som det ökar en känsla av stolthet hos Vingåkersborna. På så sätt kan också möjligheter till dialog uppstå, besökare blir nyfikna på sådant som bara de med lokalkännedom kan svara på. På liknande sätt kan även Eslöv och Ullared i högre grad bygga vidare på sin historia.

Analys och diskussion

4.1 Orkestrering – nya sätt att tänka för att utveckla butiker och samhällen

Metaforer gör det möjligt att göra det implicita mer tydligt och förståeligt. Richardson (1994, sidan 519) skriver:

”Metaforer är ryggraden i samhällsvetenskapligt skrivande. Liksom ryggraden bär den vikt, tillåter rörelse, är dold under ytan och länkar samman delar till en funktionell, sammanhängande helhet.”

Vi har här valt att använda oss av en orkestermetafor för nya sätt att tänka om utveckling av handeln. En orkestermetafor möjliggör att förstå det komplicerade samspel som krävs för att utveckla butiker som sociala mötesplatser på mindre eller medelstora orter. Vi ser platsen som orkestern bestående av olika instrument och en eller flera dirigenter. Instrumenten är butikerna och dess anställda, fastighetsägare, stadsplanerare, kommundienstjänstemän och lokala politiker. Samspelet mellan olika instrument är avgörande för en framgångsrik repertoar och musikalisk upplevelse. Dirigenten är den som håller i taktpinnen och det visar på behovet av ett bra ledarskap. En bra orkester behöver en bra dirigent. Dirigentens roll är att få alla i orkestern att känna att de presterar sitt yttersta och att vara lyhörd för alla instrument. Starka solospelare måste respekteras, i synnerhet första violinisten. Det lojala och hårda arbetet från tredjeviolerna kanske inte är lika enastående, men fortfarande en viktig del av orkesterns framträdande. När instrumenten inte längre fungerar ihop eller om vissa spelar falskt kommer dissonans att inträffa i hela orkestern.

En fråga att ställa till alla som vill utveckla handeln är hur denna heterogena uppsättning orkestermedarbetare ges möjlighet att framföra sina delar på ett sätt som bidrar till upplevelsen av föreställningen som helhet? En annan fråga rör orkesterns förmåga att hålla en hög kvalitet

under en längre tid. Medan en orkester kan vara framgångsrik inom en viss repertoar och populär under en viss period, kan föreställningen förlora sin magi när repertoaren förändras och/eller populariteten för deras musikgenre försvinner. Den framgångsrika orkesterrepertoaren, i överförd bemärkelse det utbud som ges i en stadskärnas affärsstråk eller i ett handelsområde, kan förlora sin attraktionskraft i en ny tid – i det här fallet en era av digitalisering.

En annan central fråga handlar om publiken. Orkestern är beroende av publik och framförallt en nöjd publik som kommer tillbaka. Upplever de att orkesterns repertoar är attraktiv? Finns det andra musikaliska genrer eller låtar som de hellre skulle höra? Hur upplever de det musikaliska framträdandet? Blev de överraskade, är det till förväntan eller till och med över förväntan? Finns det möjlighet att sälja säsongsbiljetter? Vilken publik, det vill säga kundunderlag, finns idag och hur kommer det att se ut framöver?

Vi är inte ensamma om att ha fastnat för just orkestern som metafor. John Spitzer (1996) har beskrivit hur orkestern är en av de mest använda metaforerna för att beskriva organisationer och samhällen. Idealiska och misslyckade typer av arméer, naturtyper, maskiner såväl som samhället som helhet är några av de fenomen som beskrivits som orkestrar. Att påverka ett fenomen i önskad riktning har också kallats orkestrering. Det togs i bruk under andra hälften av 1800-talet för att beskriva målmedveten och smart påverkan eller manipulation av något slag (Spitzer, 1996, sidan 252). Förmågan att ordna en positiv shoppingupplevelse för besökarna på de studerade orterna kan här ses som exempel på målmedveten och smart påverkan, eller orkestrering. Vi har valt att se på de tre orterna som olika orkestrar och att reflektera över vilka orkestreringstekniker som används idag och som kan tänkas användas framöver.

Orkestrarna och deras medlemmar

Baserat på våra fallstudier har vi tre olika typer av orkestrar. Ullared-orkestern är den största och mest framgångsrika av de tre undersökta fallen. Den domineras av företaget Gekås Ullared som lockar stor publik, eller besökare, som representerar nästan hälften av den svenska befolkningen. Medarbetarna på Gekås Ullared är mycket framträdande i

orkestern och motsvarar stråksektionen i en symfoniorkester. De visar på ett starkt engagemang och till och med en känsla av ägarskap för Gekås. Några av dessa starkt engagerade medarbetare har lyfts upp till solister efter att de har blivit kända av realityserien på tv.

Orkesterns dirigent, Boris Lennerhov, har lyckats utveckla orkestern framgångsrikt under de senaste decennierna. Hans förmåga att hantera sitt eget företag och bygga relationer till andra delar av orkestern bestående av andra butiker i närområdet och kommunen märks på flera sätt. Orkestern är överens om repertoaren och den framgångsrika repertoaren har inneburit både att Gekås Ullared och den näraliggande handelsplatsen har vuxit, men också att Ullared framgångsrikt har lyckats ansluta sig till externa platser som sin närmaste stad, Falkenberg. Ullared marknadsför Falkenberg och Falkenberg marknadsför Ullared. Man kan prata om ett kluster av orkestrar eller en stark regional musikkultur, där hela regionen blivit förknippad med bra detaljhandel. Orkesterns förmåga att locka externa medlemmar märks genom att det finns ett antal företag runt varuhuset, men också i omgivningen.



Eslöv-orkestern är, jämfört med Ullared, en mindre orkester som har svårare att locka nya medlemmar. I centrum finns några medlemmar som lämnar orkestern genom att stänga butiker, och ett generationsskifte kan behövas för att ge ny energi åt delar av orkestern. Orkesterns besökare består av människor som bor i Eslöv eller dess närhet. Eftersom Eslöv både är en järnvägsknut och har sitt läge nära befolkningstäta områden finns det potential att locka många nya besökare till orkestern under kommande år. Eslöv-orkestern saknar dock en tydlig dirigent och kämpar också med att hitta en gemensam repertoar. Det finns ett vitalt musikliv, men profilen är i nuläget inte tillräckligt tydlig för att locka ett större antal externa besökare. Ett relativt nytt externt handelsområde kan vitalisera orkestern med några nya medlemmar, men det krävs en synergi och sund konkurrens mellan orkestermedlemmarna i centrum och i Flygstaden. Det kan möjliggöra en fungerande repertoar med kompletterande profiler som

tilltalar olika besökare. Stadens rustika atmosfär ger potential att utveckla en ny repertoar som inte spelas i närliggande storstäder. Eslövs centrum kan bli en ”slow city”-orkester som erbjuder en äkta och mindre hektisk shoppingupplevelse än storstäderna.

Vingåkers orkester är den minsta av de tre fall som studerats. Trots det så består den av två distinkta ensembler. Den ena ensemblen är outletområdet medan den andra ensemblen har medlemmar som livsmedelsaffärerna, bensinstationen och övriga butiker i stadskärnan. Dirigenterna är Richard Ericson, vd för VFO och Bengt Valberg, vd för den största livsmedelsaffären som också beskrivs som en social mötesplats i Vingåker. Orkesterns repertoar bygger ofta på improvisation och det är tydligt att orkestern skulle dra nytta av en mer långsiktig strategi och en repertoar som innehåller både klassisk och mer modern musik. Ortens lugn och vila skulle även må bra av fler jam sessions. Besökarnas preferenser varierar beroende på om de är bofasta eller på tillfälligt besök och det gäller att vara lyhörd för båda. Den största utmaningen är att hitta nya instrument i form av butiker som ger ny energi till orkestern. Detta kommer att kräva en starkare ledning av orkestern i form av en dirigent som är villig att arbeta hårt för att organisera detaljhandeln i båda ensemblerna. Tillresta besökare behöver lockas att lyssna på inte bara VFO utan också på andra butiker på orten. En högre grad av lokalt engagemang i och interaktion med VFO kan också bidra till en ökad känsla av ett lokalt ägande av stadens huvudattraktion, VFO, på liknande sätt som vi förstått att man i Ullared känner ett engagemang för Gekås roll i Ullared.

Orkesterns harmoni

En framgångsrik handelsplats eller orkester, om vi använder vår metafor, är inte bara baserad på effektiva butiker som producerar bra musik eller försäljning, utan på samarbete mellan de olika orkestermedlemmarna. Detta involverar butiksägare, fastigheter, kommun et cetera, som behöver vara lyhörda för att skapa ett bra samspel. Publiken märker omedelbart om det finns disharmoni.

Baserat på studier av våra tre fall så kan vi konstatera att Ullared-orkestern är bäst synkroniserad. Det är framförallt ett resultat av en

duktig dirigent som lyckats etablera samarbete med återförsäljare i outletområdet och som lyckats integrera boende, både hotell och camping, med varuhuset Gekås. Dessutom finns det en fungerande infrastruktur. Den främsta framgångsfaktorn är dock att det finns en gemensam, folklig, repertoar. Eslövs orkester är synkroniserad när det gäller organisation och samarbete, men saknar synkronisering när det gäller vilken repertoar som ska spelas. Hur ska stadskärnan och den externa handelsplatsen komplettera varandra? Vingåker arbetar också med att hitta en repertoar som kan locka både besökare från omgivningarna och lokalbefolkningen. Detta är inte lätt eftersom inkomst och kanske även smak skiljer sig mellan besökarna. Det behövs därför både klassisk och modern repertoar. En synkronisering av de olika ensemblerna, som också bör inkludera slottet och destinationerna i den pittoreska omgivningen är viktig för att skapa ny vitalitet som främjar upplevelsen av Vingåker som helhet.

4.2 Orkestreringstekniker

Orkestrar använder olika orkestreringstekniker för att framföra sina verk. Detta påverkar upplevelsen, hur publiken upplever både repertoaren och uppförandet av den musik man väljer att spela. Överfört till vårt material handlar det om olika sätt att organisera handelsupplevelserna på de olika platserna. Vi redogör nedan för hur olika tekniker möjliggör för orkestrarna att lyckas i form av publikorientering, service och värdskap, upplevelser och byggande av varumärke.

Publikorientering

Handeln behöver besökare på samma sätt som orkestern behöver publik. För att generera publik behövs i första hand tillgänglighet, att faktiskt kunna ta sig till orkestersalen eller butiken. Det handlar bland annat om infrastruktur, att kunna ha möjlighet att nå platsen man avser att besöka. Hur lätt/svårt är det att ta sig dit man vill? I många städer har man under senare år valt att stänga av gator för genomfart eller gjort dem enkelriktade, vilket medfört att det blivit krångligare att ta sig fram till butikerna. Likaså har man stenlagt gator med kullerstenar, vilket kan försvåra för personer med rullstol att ta sig fram. Även trappor in till

butiker kan utgöra ett hinder. Det senare kan vara svårt att åtgärda om man har butik i ett gammalt hus.

Köpcentrum som Flygstaden och butiker som Gekås Ullared och VFO har här tydliga fördelar, även avseende tillgänglighet på parkeringsplatser som är kostnadsfria. Flera butiks innehavare påpekar hur frånvaron av parkeringsmöjligheter gör att kunder söker sig till de externa köpcentra som är enkla att nå med bil. Boel Sandwall som bedriver klädhandel i Eslövs centrum menar att bilfritt är ett problem för handeln. Vid tiden för vår intervju hade 19 parkeringsplatser runt toget tagits bort. Boel säger:

”Har man förlorat en kund så har man förlorat en kund.”

Även fastighetsägaren Fredrik Häglund i Eslöv pekar på betydelsen av parkering och hur den upplevs. Han menar att man i en stor stad är beredd att promenera längre medan man i en liten stad förväntar sig att parkeringen ska vara tillgänglig. I Vingåker ses generös parkering som en konkurrensfördel och det finns inga parkeringsmätare. Tillgänglighet handlar även om möjligheter till logi ifall man är en destination, men också om generösa öppettider. Det kan vara ett sätt att öka aktiviteten i stadskärnan, men också kostsamt och krävande, i synnerhet för ensamföretagare.

Publikorientering handlar också om att på djupet förstå vad människor vill ha i form av produktutbud eller repertoar. Konkurrenten gentemot näthandeln kan hanteras genom att ha unika saker som inte lika enkelt kan beställas online. Boel Sandwall på O’Nilsson i Eslöv tar i sin klädbutik medvetet in kollektioner från leverantörer som aktivt valt bort att leverera till näthandeln. Det är alltså möjligt för butiker att förhålla sig till näthandeln genom att välja bort det som kunder kan köpa där.

Handeln, liksom andra branscher, har en tendens att fokusera på framtida marknader och det finns anledning att kritiskt reflektera över om ett alltför stort fokus ligger på de konsumentgrupper som är först att handla nyheter, så kallade ”early adopters”. Kristjan Fannar, destinationsutvecklare i Falkenberg, säger att det tidigare var många som ville rikta

in sig på en ”cool” målgrupp med mycket pengar. Gekås Ullared skjuter under radarn och riktar inte in sig mot 5G-generationens konsumenter, utan mot 3G-fastnätskunden, enligt Kristjan. På en konkurrensutsatt marknad som butikshandeln faktiskt befinner sig på idag, inte minst i tider av pandemi, kan det finnas anledning att på liknande sätt fundera över vem som är bäst att nå och hur. Det behövs en kreativ reflektion över vem som är målgrupp.

Många handlare verkar ha en bild av stadskärnan som en plats dit man kör med bil för att handla och sedan åker hem igen. Det är givetvis så för många, men det finns också grupper som rör sig i stadskärnan och inte är beroende av bil. Det finns anledning att reflektera över hur man bäst når de grupper som redan rör sig i stadskärnorna. Flera av de goda exempel vi lyft fram handlar om entreprenörer som vågat vända sig till nya målgrupper. I Eslöv fann vi en växande medvetenhet om att deras publik i centrum i hög grad består av äldre, småbarnsföräldrar och andra som inte förvärvsarbetar dagtid. Ambitionen att attrahera en bredare publik genom att göra torget i stadens centrum till en livligare (marknads)plats kan vara ett led i en sådan orkestreringsteknik.

En effektiv omvärldsanalys handlar om att kontinuerligt studera inte bara verkliga och potentiella konkurrenser utan även konsumtionskultur och konsumtionsmönster. Framgångsrika orkestrar, i detta fall platser med butiker, kan ha en tendens att slappna av. Det gäller dock inte Gekås. En förklaring till varuhusets framgång är just det faktum att man ständigt är vaksam över vad som sker i omvärld och på butiksgolvet. Både vd och cheferna är angelägna om att spendera tid i butiken för att på plats kunna studera köpmönster, vad som fungerar bra eller dåligt med nya produkter och koncept. Kommunstyrelsens ordförande, Per Svensson, pekar också på att Gekås Ullared är mycket duktiga på att reagera på förändringar och observera trender. Han säger:

”De är alltid väldigt snabbfotade i förändring, enormt duktiga på att se trender, bland dom bättre på det. De byggde till exempel en väldans massa elladdstolpar innan vi i kommunen ens knappt hade tänkt tanken. Vi fick pressa fram två och de hade 50.”

När det gäller köpmönster så är det också viktigt att förstå att människor är sociala varelser. Merparten av konsumentbeteendeforskningen har historiskt och än idag fokuserat på individers beteende snarare än att se hur människor, till exempel familjemedlemmar, påverkar och interagerar med varandra (Ekström, 2010). Men den sociala interaktionen påverkar, bland mycket annat, vilka inköp som görs, var och i vilka sammanhang, och är därför viktig även för handeln.

Service och värdskap

Pernilla Hedek, utbildningsansvarig på Gekås, uttrycker:

*"Vi har en ganska tydlig bild av vad som är viktigt
– att möta kunder."*

Hon beskriver Gekås vision som: *"att leverera världens bästa shoppingupplevelse"* och mission som *"att överträffa kundernas förväntningar"*. Kunden i fokus är numera så vanligt uttryck bland företag att det nästan förlorat sin mening, och det kan därför behöva påpekas att det inbegriper både attityd och beteende (Ekström och Karlsson, 2001) och hos Gekås är det tydligt att det inbegriper båda. Med andra ord, det finns både en inställning och beteende som visar att kunden är viktig. Stefan Wieloch, Ica-handlare i Eslöv ser detta som självklart genom att uttrycka:

*"Politikerna måste lyssna på väljarna och vi måste lyssna
på kunderna. Kunderna har tagit makten."*

Konsumentmakt är idag ett vedertaget begrepp.

Fredrik Häglund, fastighetsägare i Eslöv menar att handlarna generellt är duktiga på kundbemötande, och att detta är viktigare än jippon:

"Man behöver inte ha clowner eller någon som hjular."

Selma på Apoteket i Eslöv betonar också vikten av bemötandet:

"Kunden är kung... vi ska aldrig ifrågasätta kundens val."

Hon utvecklar vidare:

”Jag ser det som att våra verkliga ägare är kunderna. Så länge de kommer finns vi. Om de inte kommer kan ingen ägare rädda oss.”

Detta speglar en syn på konsumenten som subjekt, det vill säga att konsumenten ses som en aktivt handlande aktör som ges möjlighet att göra sin röst hörd snarare än objekt, det vill säga en passiv mottagare av erbjudanden (Ekström, Ottosson och Parment, 2017). Att se på kunden som subjekt innefattar både ödmjukhet och respekt.

Perspektivet att se service som karaktäriserad av ödmjukhet, att stå till tjänst, är något vi noterat i Vingåker. En person vi intervjuade uttryckte:

”Vi gör saker för att lösa problem och blir förvånade när andra skryter om sådant vi gjorde för fem år sedan.”

Det ses med andra ord som naturligt att hjälpa till och lösa problem. Det är inget man behöver skryta med. Å andra sidan kan dagens konkurrenssituation göra det nödvändigt att bättre marknadsföra sin vilja och förmåga att lösa kunders problem. Med andra ord, att berätta det man är bra på.

En handlare var tidigare i historien inte bara en försäljare utan också en värd. Skillnaden mellan en värdshusvärd och en handlare var egentligen inte så stor när det gällde erbjudandet. Service, omhändertagande, kunskap och nyhetsförmedling var lika viktiga som att överlåta en vara för ett visst pris. Med de moderna varuhusen och ännu mera med kedjeföretagen förvandlades mycket av detta. Det blev en vara/prisrelation som tillsammans med läget avgjorde butikens framgång. Vem som är handlare är inte lätt att identifiera på ett externt köpcentrum, än mindre i en näthandel. Extraprisernas intåg och det generella fokus på låga priser som vi noterat inom svensk handel under de senaste decennierna har tyvärr också underminerat betydelsen av värdskap, men i vår studie visar de framgångsrika fysiska butiker som vi besökt att de ofta har en förmåga till just framgångsrikt värdskap. Omhändertagandet påminner

om en god restaurangupplevelse. Duktiga Ica-handlare, möbelhandlare, gårdshandlare, mack, smyckesaffär och livsstilsbutik berättar liknande historier om framgångsfaktorer. Det handlar om att förmedla kunskap och service och skapa en vilja för kunden att återvända.

*Det handlar om att förmedla kunskap och service
och skapa en vilja för kunden att återvända.*

En person som uttalat tänker i termer av värdskap och besöksnäring är Henric Blomsterberg, möbelhandlare och fastighetsägare i Eslöv. Hans största konkurrent är enligt egen utsago inte andra möbelhandlare utan reseföretag. Det visar på vikten av att förstå konkurrens i ett bredare perspektiv: väljer konsumenter att lägga pengar på resor, möbler eller något annat relaterat till den livsstil man har eller vill ha? För att lyckas i den konkurrensen behöver handlare konkurrera med något speciellt som människor kommer ihåg, menar Henric. Han säger:

”Där är personalen jätteviktig. Du måste känna dig värdefull och välkommen, träffa någon som till exempel kan berätta något om staden. Du måste få en upplevelse.”

Just att satsa på personalens bemötande är därför en tydlig strategi i den egna verksamheten.

”Vi har ett uttryck som är 'otroligt nöjd kund', Det är det enda sättet för mig att konkurrera. Det är graden av service som är viktig. Det kostar, men en person som ler är lika dyr som en som inte ler. Att le är första steget. Det personliga, trovärdiga, genuina är det viktiga.”

Citatet betonar vikten av bemötande inom handeln.

En oväntad sidoeffekt av handelns digitalisering kan bli att de kvarvarande fysiska butikerna kommer att utvecklas till att mer smälta samman med besöksnäringen. Ett bra exempel på detta är Gekås vars

framgång ligger i dess förmåga att inspireras av besöksnäringen, både vad gäller destinationstänkande och värdskap.

Upplevelser

Trots att handel och besöksnäring under de senaste decennierna uppmärksammat betydelsen av upplevelser så är det generellt sett alltför många butiker och orter som lämnar sina besökare oberörda. Det är just förmågan att orkestrera en unik upplevelse som är avgörande för en framgångsrik orkester eller detaljhandel. Det är tydligt att Ullared-orkestern lyckas göra detta. Företaget Gekås Ullared marknadsför inte sin verksamhet på traditionellt sätt. Istället är det berättelser från kunder, sociala medier, mediebevakning och inte minst dokusåpan som förmedlar berättelser om kundernas shoppingupplevelser. Även Ullared som ort drar nytta av att Gekås är etablerade där. Ullared-orkesterns förmåga att utveckla en ny repertoar är en central aspekt för att vara framgångsrik. Nya produkter och ny utveckling inom och utanför varuhuset gör det möjligt för besökaren att få nya upplevelser. Både Eslöv och Vingåker kan här lära av Ullared. Det tydliggör vikten av att detaljhandelsdestinationer ständigt måste tänka på hur de kan förändra platsen utan att förlora dess särdrag eller historiska koppling.

Vi är inspirerade av Pine och Gilmores (1999) arbete om upplevelse-ekonomin och deras fyra olika sfärer av upplevelser: underhållning, utbildning, eskapism och estetik, med ett undantag. Vi har valt att istället för eskapism kalla det drömmar, längtan och förväntningar då det inbegriper mer av det vi vill lyfta fram. Eskapism ger lätt intrycket av att det är något man flyr till i ett mer temporärt tillstånd. Vi menar att drömmar, längtan, förväntningar istället är en del av livet, inklusive vardagen, och därför behöver förstås och betonas när butikshandeln utvecklas. Vi börjar med att diskutera underhållning.

Underhållning – En anledning till att man föredrar en orkester framför en annan kan vara underhållning, det vill säga något man blir glad av att uppleva. Boel Sandwall som bedriver klädhandel i Eslövs centrum pekar på att kunder kommer oftare och handlar och att man då förväntar sig att det händer saker i butik. Det är med andra ord inte tillräckligt spännande om butiken ser ut på exakt samma sätt från gång till gång. Förändringen

får dock inte vara överrumplande utan konsumenter behöver känna igen sig. Balansgången mellan bassortiment och nyheter är viktig. På liknande sätt behöver en ort förstå betydelsen av att förändra intrycket av orten från gång till gång.

Utbildning – Kompetens inom handel har historiskt byggts på praktiska erfarenheter. Under de senaste decennierna har forskning om handel utvecklats parallellt med att utbildningssatsningar med fokus på handel har genomförts på olika lärosäten runt om i Sverige. Det visar på behovet av kompetensförstärkning även inom denna bransch. I arbetet med att öka utbildningsnivån inom handel ingår också att förstå att konsumenter över tid generellt blivit mer medvetna. Konsumenter efterfrågar information om hur, var och när något är producerat och förväntar sig att handeln ska kunna ge svar. Även om kraven från konsument varierar beroende på bransch och butikers läge så är det viktigt att alla inom handeln tar denna utveckling på allvar. Handeln har ett ansvar för att öka konsumenternas kompetens genom att utbilda konsumenter. Marknadsföring kan generellt också ha starkare utbildningsmoment än vad som hittills har varit fallet. Det är ett bra tillfälle att förmedla budskap om varför man ska handla i en viss butik, köpa vissa varor och inte minst stödja handeln på orten.

Eskapism – drömmar, längtan och förväntningar En bra konsertupplevelse handlar om eskapism. Colin Campbell (1987/2018) beskrev i sitt epokgörande verk om konsumtion hur dagdrömmar är en viktig faktor för att förstå konsumtion. Shopping ger möjlighet att materialisera de immateriella dagdrömmarna, men också att få utlopp för längtan av att få att vara någon annan eller någon annanstans för en stund. En viktig faktor för framgång i detaljhandeln handlar därför om att förstå konsumtionsdrömmar och att skapa längtan och förväntan. Nästan alla de framgångsrika detaljhandelskoncept som undersökts på de olika orterna har haft en förmåga att materialisera dagdrömmar. Det gäller långsamhetslängtan hos Smedjan i Getinge, möjligheten att klä sig som en framgångsrik storstadsbo via Vingåkers Factory Outlet, eller att få känna smaken av platsen hos Gårdshandlaren.

Mest framgångsrik i att skapa förväntan har Gekås Ullared varit. Intervjuerna visar att det är möjligheten att få känna sig som kung för en

dag som är Ullareds affärsidé. Detta möjliggörs bland annat av de låga priserna på varorna, allt från storsäljare som soppor och adventskalendrar till att kunna äta en tre-rättersmeny med en flaska vin till en bråkdel av ett vanligt restaurangbesök. Personalen har lärt sig att besökaren ska känna att det är ”bättre än förväntat”. En enskild medarbetare kanske inte kan påverka helheten i butiken, men däremot alltid leverera något som kunden i ett enskilt möte kan känna är bättre än förväntat. Jörgen Kareld, som arbetat på Leksaksavdelningen på Gekås i många år, påpekar att det behövs något mer än bara låga priser. Han menar att det handlar mycket om just förväntan och ger som exempel att kunderna till och med tycker om att stå i kö för att komma in till varuhuset, vilket de aldrig skulle göra på ett vanligt varuhus. Jörgen betonar att en stor del av upplevelsen ligger i förberedelserna. Ett besök på Gekås görs sällan spontant. Det planeras långt i förväg och är ofta något man gör tillsammans. Förväntan behöver, som i fallet med Gekås, alltså inte nödvändigtvis bara vara knuten till själva varorna som finns till försäljning utan kan avse platsen.



Bild 11. Nybyggda lägenhetshotell i Gekåsbyn.

Formerna för vad som fungerar förtrollande har dock förändrats över tid. Idag är det ofta de stora köpcentra som uppfattades som attraktiva för tjugo år sedan som har problem med att locka kunder med annat än själva

varorna. En anledning till detta kan vara att platsen har mist sin aura. Köpcentrum ser likadana ut överallt. Detta leder oss in på ett tema som hänger ihop med förväntan, men inte fått samma uppmärksamhet inom konsumtionsforskningen, nämligen en negativ förväntan. Vad händer när det finns negativa förväntningar på en plats? Samtliga stadskärnor på de undersökta orterna har butikslokaler där verksamheterna har lagts ner på senare år. Detta är inget unikt för dessa stadskärnor, eller i ett historiskt perspektiv. Det har alltid förekommit att verksamheter upphör och att lokaler står tomma för en tid. Men det som är nytt är det accelererande antalet tomma lokaler i stadskärnor som ytterligare ökat under pandemin. Den viktiga frågan är nu hur tomma lokaler hanteras och inte minst vad de gör med synen på platsen. En stadskärna som får fler och fler tomma lokaler riskerar att drabbas av en negativ förväntanseffekt. En besökare som utgår ifrån att inget nytt händer utan upplever att utbudet däremot blir torftigare efter hand tenderar att undvika att besöka stadskärnor, med undantag för särskilda ärenden. Därför är det viktigt att så snabbt som möjligt bryta en nedåtgående förväntansspiral.

Falkenberg har lyckats bra med att undvika negativ förväntan. Näringslivschefen Jan Melkersson i Falkenbergs kommun berättar hur fastighetsägare, politiker och tjänstemän gått samman för att stimulera och uppmuntra pop-up-koncept. Det kan, till exempel, innebära att en ny aktör testar ett koncept i en tom lokal eller att ett större företag testar en ny produkt eller marknad. Ambitionen har varit att en tom lokal inte ska uppfattas som början till en tom stadskärna, utan väcka nyfikenhet kring vad som är på väg att öppna i de gamla lokalerna. I Falkenberg har det alltså tagits ett aktivt grepp för att skapa förväntan tillsammans. Istället för brun papp och kvarvarande skyltar från tidigare verksamheter går det att lyfta fram vad som är på gång. Ett liknande exempel är hur det mitt på stora torget i Eslöv ligger ett hotell som vid tiden för vårt fältarbete var under ombyggnad. Istället för att bara låta fönster lysa tomma, hade väggen täckts med färgillustrationer över hur platsen skulle se ut när ombyggnaden är klar.

Estetik – Orkesterns framförande av olika musikaliska verk påverkas av konsertlokalens utformning på samma sätt som orter och butiksmiljöer behöver vara attraktiva för såväl boende som tillresande. Under de

senaste decennierna kan vi notera en ökad grad av estetisering på många områden (Featherstone, 2007; Löfgren och Willim, 2005), både i privat och offentlig miljö. Vardagen har estetiserats och en ökad välfärd har möjliggjort att estetik kommit att få en allt mer avgörande roll i människors livsstil både som uttryck för identitet och upplevelser.

Eslövs läge med Skånes vackra jordbruksmark runtomkring är i sig inbjudande, i synnerhet i tider då besökaren möter böljande rapsfält. Johan Andersson, kommunstyrelsens ordförande i Eslöv, betonar betydelsen av estetisering för orten:

"Gestaltning, ska man hänga med så måste stadskärnorna vara attraktiva."

Intervjuerna visar att det finns en stor förhoppning att torget ska bli attraktivt för många och här spelar estetik en viktig roll. Infarten till Eslöv från köpcentrumet Flygstaden är viktig, men kan göras mer attraktiv i ett försökt att bygga samman centrum med Flygstaden, vilket vi tolkar som en ambition.

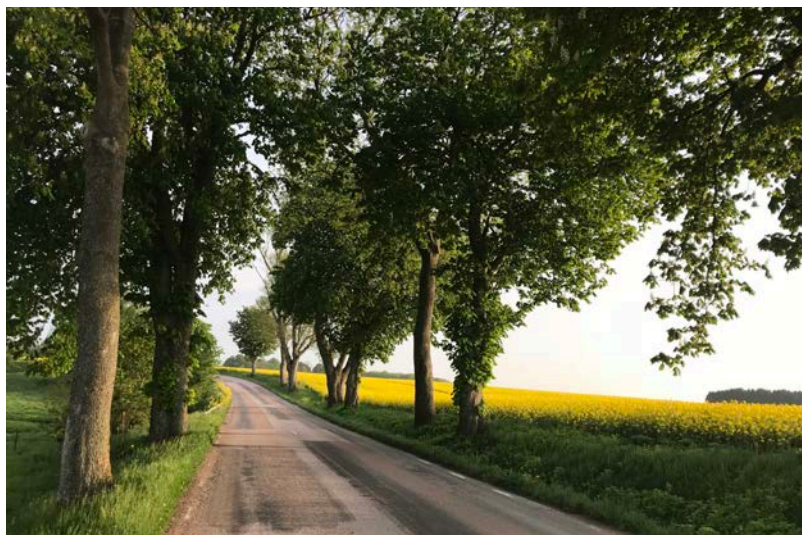


Bild 12. Böljande rapsfält utanför Eslöv.

Vingåker är också vackert beläget. Vid intervjuerna framkom att närliggande Katrineholm satsat stort på trädgårdsplanteringar och blomsterdekorationer. Detta kan även Vingåker utveckla, inte minst som Vingåker är beläget i en jordbruksbygd. Det är också angeläget att vackra platser som slottet, kyrkan och Tennisparken lyfts fram i marknadsföringen av Vingåker. Det finns också en potential att göra historiska kopplingar till gatorna i centrum Bondegatan, Köpmangatan och Storgatan. Att tänka på estetik behöver inte vara detsamma som att alltid försöka framhäva något exceptionellt vackert. Ullared präglas av varuhuset Gekås där det är framför allt en medveten estetisering av det enkla och folkliga som varit framgångsrikt. Det får inte vara för fint utan det ska vara lagom fint.

Medan man förr flanerade i stadskärnor för att njuta av vackra skyltfönster är detta idag ovanligt. En förklaring kan vara att det inte finns något att se, skyltfönster har försvunnit eller utformats alltför likartat.

Medan man förr flanerade i stadskärnor för att njuta av vackra skyltfönster är detta idag ovanligt. En förklaring kan vara att det inte finns något att se, skyltfönster har försvunnit eller utformats alltför likartat. Ett undantag är NK:s juls skyltning i Göteborg och Stockholm som årligen attraherar många besökare. Men denna trend kan brytas om fastighetsägare, butiker och kommun går samman för att estetisera centrum. Fredrik Häglund, fastighetsägare i Eslöv, menar att det behövs kompetensutveckling för både fastighetsägare och butiksinnehavare när det gäller skyltning för att kunna möta den digitala utmaningen. I Stadskärneföreningen i Eslöv har ett gemensamt skyltprogram för att öka attraktiviteten i centrum diskuterats. När det gäller skyltfönster så påpekar kommunstyrelsens ordförande i Falkenberg, Per Svensson att belysning i skyltfönster är viktigt, i synnerhet som det är mörkt många timmar under vinterhalvåret.

En annan utmaning är att skapa stråk som får människor att röra sig i rätt riktning. Här kan nämnas hur Eslöv som en gammal järnvägsknut, med väldigt många resenärer dagligen inte har något tydligt markerat

gångstråk in till det butikscentrum som egentligen bara finns några hundratal meter bort. Henric Blomsterberg menar att torgets ombyggnad kan vara viktig för att attrahera fler besökare, men att det kräver att vägen mellan station och torg görs mera attraktiv. Han säger:

”Porten till Eslöv måste vara attraktiv. Vissa delar är trevliga, andra är det inte. Där får fastighetsägarna hjälpa till. De 190 metrarna mellan stationen och torget måste vara tydliga och attraktiva. Det är också viktigt att tänka på vad som möter konsumenten, när denne kommer med tåg till Eslöv. Hur ser det ut från tågfenstrets perspektiv, vad upplever resenären till, från eller genomresa till Eslöv när den tittar ut? Här känner jag att både politiker, fastighetsägare och näringsidkare bör sätta sig på tåget och åka till, från och genom Eslöv. Det är mycket informativt och kan leda till klara förbättringar, det finns nog många som inte sett Eslöv från tågfenstret. Vi kan börja med det enkla och inte det svåra – de lågt hängande frukterna som vi brukar säga.”

På liknande sätt kan Vingåker göras mer attraktivt för resenärer som stiger av tåget, eller bara åker förbi. Varför inte använda baksidan av VFO som gränсар mot järnvägen där både fjärr, när- och lokaltåg susar förbi till ett skyltfönster med välklädda skyltdockor som representerar Vingåkers textilhistoria? Estetik i det offentliga rummet är underskattat. Varför inte låta lokala konstnärer, men även orsbor, engageras för att sätta sin prägel på orterna? Ett exempel skulle kunna vara att utsmycka järnvägsbron i Vingåker med textil konst för att visa på det textila arvet.

Varumärken

Orkestern och dess instrument i form av butiker och medarbetare behöver kontinuerligt fundera över hur de bygger sina varumärken. Att se platsen som ett varumärke är viktigt för orter som vill fortsätta utvecklas. På samma sätt som företags varumärken byggs av flera aktörer är det viktigt att förstå att platser byggs av orsbor, butiker, kommuntjänstemän, fastighetsägare, besökare et cetera. Att göra orten till ett gemensamt varumärke möjliggör att olika aktörer inkluderas och känner engagemang.

Många ser Ullared som varumärket, men förknippar det med Gekås som satt sin prägel på hela samhället.

Det tar tid att bygga starka varumärken. I marknadsföringssammanhang talar man om varumärkesvärde eller varumärkeskapital (brand equity). Respekten för all den kraft det tar att bygga ett starkt varumärke har ökat i takt med att detta numera även redovisas i årsredovisningar. Fokus inom näringsliv och forskning har tidigare legat på att det är företag som utvecklar varumärken, men över tid har det också uppmärksammats att konsumenterna är delaktiga. Konsumenterna tolkar, värderar och använder varumärken på sina egna sätt utan att nödvändigtvis styras av företagets avsikter.

Susan Fournier (1998) använde sig av relationsmetaforen för att visa på amerikanska konsumenters känslomässiga relationer till varumärken, till exempel, arrangerat äktenskap, engagerat partnerskap, bästa vänner och tillfällig förbindelse. På samma sätt kan man reflektera över vilka relationer invånarna på en ort har till orten. Är det ett arrangerat äktenskap, det vill säga ett äktenskap som arrangeras av praktiska skäl? Bor man på orten för att det är där man har sitt arbete eller bostad? Är det en flört, en tillfällig förbindelse eller långvarig relation? Eller är det bästa vänner? Trivs man på orten och känner tillit? Relationsmetaforen möjliggör att reflektera över vilka förväntningar ortsborna kan ha beroende på olika typer av relationer till orten.

En annan infallsvinkel på varumärken är att se varumärken som kulturella ikoner. Douglas Holt (2004) har forskat om detta och ger exempel på starka varumärken som Coca-Cola, Apple och Nike. På liknande sätt kan orter utvecklas till kulturella ikoner, men det fordrar en stark lojalitet till orten, dess terroir, inklusive förståelse och respekt för historien. I vår studie är det Gekås och Ullared som har utvecklats till en sådan kulturell ikon.

Lojalitet är ett centralt begrepp inom varumärkesforskningen. Lojalitet ger uttryck för både engagemang, det vill säga en stark attityd, i detta fall positiv inställning till orten, och beteende, det vill säga att långsiktigt vara trogen orten. Lojaliteten till orkestern uttrycks bland besökarna

genom köpta säsongsbiljetter. I handeln motsvaras detta av återkommande kunder. Pandemin har inneburit att vissa butiker fått mer lojala kunder. Utmaningen ligger nu i att faktiskt behålla dessa kunder även efter pandemin. Lojalitet till ort handlar om lojalitet till butiker på orten. Detta behöver kommuniceras tydligt. Om konsumenter vill att butiker ska finnas kvar på orten så behöver de också vara beredda att handla där.

Lojaliteten till orkestern uttrycks bland besökarna genom köpta säsongsbiljetter. I handeln motsvaras detta av återkommande kunder.

Storytelling är ett viktigt instrument för utveckling av varumärken, både för butiker och orter, men det fordrar givetvis att det är goda historier som tål att berättas. Tomas Björk, inköpare på Gekås, betonar att kunder pratar om varuhuset. Gekås marknadsföring bygger i hög grad på word-of-mouth. Jan Melkersson, näringslivschef i Falkenberg beskriver hur storyn om hur Göran Karlsson startade från källaren och lyckats från ingenting har en kulturell betydelse.

Ullared bygger tydligt på en fortsättning av marknadsplatsens historia. I alla utvecklingsstadier har lågt pris och ”bättre än förväntat” levt kvar. Både Vingåker och Eslöv behöver arbeta med att förmedla fler goda historier. En förutsättning för bra storytelling är att ha insikt i både historia och nuläge, med andra ord vad orterna har att erbjuda, både historiskt och idag.

Vi har tidigare diskuterat att Vingåker kan marknadsföra sin tradition av att vara textil- och handelsort. Det finns en bra historisk grund att utgå ifrån, men både butiker och ortsbor behöver bli bättre på att använda storytelling. Eslöv har en stor potential att bygga på när det gäller historien att vara en nod för livsmedelsproduktion och att vara en knutpunkt mellan de större städerna. Men storyn behöver uppdateras. I en tid då Eslöv är en liten stad i en storstadsregion kan värden som äkthet, ”deceleration”, rustika och äkta detaljhandelsupplevelser betonas.

5 Slutsatser och rekommendationer

Handelns strukturomvandling är inget nytt, handeln har alltid förändrats i takt med samhället. Men det som skiljer nuvarande situation från tidigare är att butiker, framförallt på små orter och i stadskärnor, upplever en hårdare konkurrens från externa köpcentrum och från näthandeln. Under pandemin har konkurrensen från näthandeln förstärkts. Det krävs ett nytänkande när handeln nu står inför stora utmaningar för att överleva och utvecklas.

Vi har i den här rapporten använt orkestermetaforen för att beskriva hur handeln kan utvecklas. Vi har sett platsen som orkestern bestående av olika instrument och en eller flera dirigenter. Instrumenten är butikerna och dess anställda, fastighetsägare, stadsplanerare, kommundienstämän och lokala politiker. I tider med hög konkurrens måste orkestrar såväl som platser vara beredda på att förändra sin repertoar eller åtminstone göra vissa justeringar för att behålla sin attraktionskraft och utvecklas långsiktigt. Detta kräver stora insatser, att spela i en orkester eller arbeta i en butik är hårt och krävande arbete. Musikaliska verk behöver tid för att låta bra, det krävs träning och åter träning för att förbättra framträdandet. På samma sätt behöver man inom handeln hela tiden arbeta för att både förbättra repertoaren, det vill säga utbudet och upplevelserna för publik och kunder. Samspelet mellan instrumenten, det vill säga butikerna och dess anställda, fastighetsägare, ortsbör, stadsplanerare, kommundienstämän och lokala politiker är inte bara viktigt utan avgörande för att utveckla en levande handel. Ensam är



inte stark. Vissa i orkestern anser att utvecklingen ska gå snabbare och ropar forte när bastuban spelar för långsamt, medan andra vill att det ska gå mer långsamt och ropar piano eller pianissimo när fiolerna spelar. Här utmanas dirigenten att lyssna på olika önskemål, men att också vara den som faktiskt håller i taktpinnen.

De tre platser vi studerat: Eslöv, Ullared och Vingåker har olika utmaningar och möjligheter. Våra mer generella slutsatser som presenteras nedan gäller för dessa orter, men även för handeln på andra orter i Sverige. I relation till vår valda metafor skulle man kunna säga att dessa generella slutsatser gäller oavsett orkester, det vill säga plats. Vi presenterar slutsatserna i åtta punkter som rekommendationer för att göra dem praktiskt användbara.

Platsen är betydelsefull – bygg vidare på platsen och utveckla platsens själ

Det finns idag alltför många varor, butiker och platser som liknar varandra. Inspiration kan hämtas från mat- och dryckessektorn där det ofta talas om terroir, på svenska kan det översättas med platsens själ. En varas särprägel baseras på den jordmån där råvaran har växt, men också på de specifika traditioner och praktiker som invånarna på platsen har utvecklat för att ta tillvara råvarorna. Vi menar att detta är relevant för handeln, oavsett vilken vara eller tjänst som säljs. Här gäller det att reflektera över vilken jordmån som fått tidigare handel i bygden att etableras och blomstra. Vad är unikt? Genom att identifiera det unika går det att vidareutveckla utbud och marknadsföring för att framkalla en känsla av något annat än det näthandeln kan erbjuda.

Förstå och arbeta med dynamiken mellan centrum och periferi

I alla orter finns centrum och mer perifera områden, inte sällan i motsatsställning till varandra. Gränserna mellan centrum och periferi är inte alltid synliga. Det finns ofta hierarkier, både mellan butiker, olika handelsområden (stadskärna och externa köpcentrum) och mellan olika orter, som behöver beaktas. Det är angeläget att underlätta de sociala mötena mellan personer med ”centrumkapital”, urbana värderingar och förmåga att ta plats i centrum och de personer som befinner sig i samhällets periferi, såväl geografiskt som socialt. För att minska

denna segregering kan en återkoppling till historien vara en lösning då historiska värden kan förena olika grupper. Det kan ge mervärde till externa besökare samtidigt som det ökar en känsla av stolthet hos lokalbefolkningen.

Tänk nytt – lär av historien

I historien handlade marknader inte bara om ett utbyte av varor utan om möten människor emellan. Det var platser där minnesvärda händelser ägde rum, sådana som man berättade för andra om, långt efteråt. Marknadens olika funktioner, att utbyta varor, att mötas och att uppleva händelser är något dagens handel kan lära från. Butiker måste erbjuda varor som är attraktiva och i vissa fall unika för att locka människor till butikerna på samma sätt som marknaderna lockade till sig köpare. Butiker måste förstå att de spelar en viktig roll som social mötesplats även idag. Kunder uppskattar upplevelser i butiker som de kan minnas och glädjas åt även efter det att besöket gjorts, något som många butiker skulle kunna arbeta mera aktivt med. När de speciella händelserna inspirerar till att berättas för andra skapas en marknadsföring av handelsplatsen som ingen marknadsföringsstrategi kan konkurrera med.

Identifiera och utveckla olika typer av upplevelser

Underhållning innebär att det ska vara kul att gå och handla. Det behöver inte handla om spektakulära uppträdanden utan bara att det händer något i butiken mellan besöken. Underhållning kanske främst handlar om att överraskas och att få möjlighet att förverkliga drömmar. Drömmar, längtan och förväntningar är något vi ser som avgörande för att handeln ska lyckas framöver. Därför är det viktigt att även här samverka i skapandet av platser att drömma på och med. Små misstag kan krossa dagdrömmarna. I butiker och handelsområden behöver också den estetiska upplevelsen prioriteras. Minnet av en ort eller butik hänger i hög grad samman med hur den utformas rent estetiskt.

Utveckla service och värdskap

De fysiska butikerna kan konkurrera med näthandeln genom att utveckla service och värdskap. Det personliga mötet och den personliga prägel man kan sätta på framförallt värdskap i butiken ska inte underskattas. Värdskap när man äter en god middag eller hälsar på hos någon lämnar

inte minnet. På samma sätt kan man minnas butiken och hur väl man blev omhändertagen. Känslan av att man är önskvärd, respekterad och välkommen förgyller besöket.

Sluta följa John – slåss inte om samma målgrupper som digital handel och externa köpcentrum

Många människor rör sig i stadskärnan under dagtid, till exempel äldre, föräldralediga, arbetslösa, studenter och nyanlända. Det finns dock en tendens att alla handelsaktörer försöker nå samma målgrupp: förvärvsarbetande personer med relativt gott om pengar, men ont om tid. Vi vill utmana denna målgruppsanpassning och uppmuntra nytänkande. För förvärvsarbetande kanske inte stadskärnan är lika lockande då e-handel och köpcentrum konkurrerar om deras uppmärksamhet. En bättre anpassning av utbud och miljö till grupper som rör sig i stadskärnan under dagtid kan vara långsiktigt lönsamt och önskvärt utifrån ett socialt hållbarhetsperspektiv.

Kontinuerlig omvärldsbevakning översatt till lokala förhållanden

En effektiv omvärldsanalys innebär att kontinuerligt studera inte bara verkliga och potentiella konkurrenter utan även konsumtionskultur och konsumtionsmönster och att omsätta detta till lokala förhållanden. Hur kan butiker särskilja sig från näthandel och köpcentrum? Hur förändras konsumtionsmönster? Vilka är kunderna idag och imorgon? Vi menar att kontinuerlig omvärldsbevakning är något som varje butik bör ha som strategi. Det är också viktigt att identifiera butikens styrkor och svagheter i förhållande till andra alternativ. Hur kan man förstärka styrkorna och minska svagheterna? När det gäller köpmönster så är det också angeläget att butiker tar tillvara all den kunskap som personalen har om konsumtionsmönster.

Skapa engagemang och ett gemensamt ägarskap

En kedja är inte starkare än dess svagaste länk. Oengagerade medarbetare leder till dåligt kundbemötande och sämre verksamhet i övrigt. För engagemang krävs en vilja och möjlighet att påverka och utveckla. Engagemang behövs för att utveckla den specifika butiken, men också för att se hur butiken bidrar till att utveckla en handelsmiljö och orten. För att

förändra handeln på små och mindre orter behövs ett engagemang från flera olika aktörer. Vad kan handlare, butiksanställda, fastighetsägare, kommunrepresentanter och orsbor göra för att den som besöker en stadskärna ska få en känsla av att det var bättre än förväntat? De platser som präglas av en känsla av ett gemensamt ägarskap kommer att lyckas utveckla handeln på orten och framgångsrikt klara konkurrensen även i en digitaliserad värld.

Slutord

Vi har i studien betonat att levande stadskärnor och handelskärnor är beroende av en samverkan mellan handlare, fastighetsägare, kommuner och andra aktörer. Den orkestermetafor som vi introducerat hoppas vi kan inspirera till fortsatt diskussion om detta, inte bara i de orter som vi undersökt, utan även på andra orter runt omkring i Sverige. Vi har avslutningsvis presenterat åtta olika punkter som kan användas i utvecklingen av butiken som social mötesplats. Det är vår förhoppning att även dessa punkter ska tjäna som inspiration och utgöra underlag för diskussion och utvecklingsinitiativ, i såväl enskilda butiker och handelsplatser, som för utveckling av lokalsamhällen och städer.



Avslutningsvis vill vi betona att vi bara har sett på butikens roll som mötesplats utifrån våra forskarögon. Vi har respekt för den kompetens och erfarenhet som finns inom handeln på respektive ort och det är vår förhoppning att vårt föreslagna ramverk, både i form av orkestermetafor och de åtta punkterna, diskuteras, förfinas och utvecklas vidare av personer som dagligen arbetar med att utveckla sina butiker och arbetsplatser. Vi skulle gärna vilja följa detta arbete framöver, både för att lära från andras erfarenheter, men också för att få en mer fördjupad förståelse av den pågående strukturomvandlingen av handeln.

Referenser

Allwood, C.M. (2010). Personality and Self, i Ekström, K.M. (red.) *Consumer behaviour: A Nordic Perspective*, 269–284. Lund: Studentlitteratur.

Arnould, E.J. och Thompson, C.J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(March), 868–882.

Campbell, C. (1987/2018). *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*. Oxford, New York: Blackwell/ Palgrave Mcmillan.

Cicek, M., Ulu, S. och Uslay, C. (2019). The Impact of the Slow City Movement on Place Authenticity, Entrepreneurial Opportunity, and Economic Development. *Journal of Macromarketing*, 39(4), 400–414.

Clarke, I och Banga, S. (2010). The economic and social role of small stores: a review of UK evidence. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(2), 187–215.

de Wit Sandström, I. (2018). *Kärleksaffären*. Lund: Makadam.

Ekström, K.M. och Karlsson, I.C. M. (2001). Customer Orientation – A True Way of Working or a Talk of the Tongue? *8th International Product Development Management Conference*. The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). Enschede, Nederländerna.

Ekström, K.M., Ottosson, M. och Parment, A. (2017). *Konsument-beteende; klassiska och samtida perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Ekström, K.M. (2010). Families and reference groups, i Ekström, K.M. (red.) *Consumer Behaviour, A Nordic Perspective*, 381–399. Lund: Studentlitteratur.

Ekström, K. M. och Jönsson, H. (2016). *På resa i matlandet*. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Featherstone, M. (2007). *Consumer Culture and Postmodernism*, andra upplagan. London: Sage Publications.

Fredriksson, C. (1998). *Ett paradys för alla*. Stockholm: Nordiska museets förlag.

Holt, D.B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Boston: Harvard Business School Press.

Högberg, I., Kullberg, A. och Öhlin, B. (red.) (2002). *Lilla boken om Vingåker*. Vingåker: Vingåkers kommun i samarbete med Västra Vingåkers Hembygdsförening.

Husemann, K. och Eckhardt, G. (2019). Consumer Deceleration. *Journal of Consumer Research*, 45(6), April, 1142–1163.

Husz, O. (2004), Drömmars värde: varuhus och lottery i svensk konsumtionskultur 1897–1939, *doktorsavhandling*, Stockholms universitet. Hedemora: Gidlund.

Löfgren, O. och Willim, R. (red) (2005). *Magic, culture and the new economy*. Oxford: Berg.

Markus, H. och Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954–959.

Pine II, J. och Gilmore, J. (1999). *The experience economy. Work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.

Richardson, L. (1994). Writing: A Method of Inquiry, i Denzin, N.K. och Lincoln, Y.S. (red.) *Handbook of Qualitative Research*, 516–529. Newbury Park, CA: Sage.

Ritzer, G. (1999). *Enchanting a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*. Thousand Oaks, Ca: Pine Forge Press.

Sassatelli, R. (2007). *Consumer Culture; History, Theory and Politics*. London: Sage.

Shankar, Avi, Elliott, R. och Goulding, C. (2010). Understanding Consumption: Contributions from a Narrative Perspective, *Journal of Marketing Management*, 17(3), 429–453.

Slater, D. (1997). *Consumer Culture and Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Spitzer, J. (1996). Metaphors of the Orchestra – The Orchestra as a Metaphor. *The Musical Quarterly*, 80(2), 234–264.

Strasser, S. (2004). *Satisfaction Guaranteed: The Making of the American Mass Market*. Washington: Smithsonian Institute Press.

Woodside, A (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology and Marketing special issue. *Psychology and Marketing*, 27(6), 531–540.

Bilaga 1 – Intervjupersoner

Ullared – Gekås och handelsområdet

Gekås, Thomas Björk,
leksaksavdelningen

Gekås, Pernilla Hedek,
utbildningsansvarig

Gekås, Anna-Lena Andersson,
konfektion

Gekåsbyn, Sara Ståhle

Blomstergruvan, Mari Eriksson

Guld och Silver, Helene Larsson

Rasta, Robert Rewucha

Lantmännen, Joakim Blucker

Falkenberg

Kommunstyrelsens ordförande
Per Svensson

Kommundirektör Lars Fröding

Näringslivschef Jan Melkersson

Destinationsutvecklare Kristjan
Fannar

Landsbygdsutvecklare Karin
Torstensson

Eslöv

Kommunstyrelsens ordförande
Johan Andersson

O'Nilsson, Boel Sandwall

Stadskärneföreningen, Cecilia
Reinholsson

Fastighetsägare, Fredrik Häglund

HSB Skåne, Christer Nilsson

Blomsterbergs, Henric Blomsterberg

Ica Kvantum, Stefan Wieloch

Smedjan i Getinge, Alesandra Sagna

Apoteket Hjärtat, Selma Gazetic

Vingåker

Kommunstyrelsens ordförande
Anneli Bengtsson

Kommunchef Ralf Hedin

Näringslivsansvarig Suzan Östman
Bäckman

Kommunikationschef Maria Pestrea
Caisa Sävheden Larsson, ordförande
Kultur- och fritidsnämnden

Gunnar Sjödin, KS Förvaltnings AB
Per Särnkvist, Ekkullen Förvaltning
VFO Richard Ericson, vd

VFO Henrik Salander, Inköpare och
butikarbetare

Ica Cityhallen, Bengt Valberg

Iittala Outlet, Lisa Sonevang

Byalaget Kreativa Läppe, Karina
Veinhede

OKQ8, Tomas Widén

” Forskning för att stärka handelns
konkurrenskraft och skapa goda villkor
för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se