



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp

Organisationer i samverkan

- Samverkans roll i stadskärnors arbete för ökad attraktivitet

Examensarbete i företagsekonomi
Vårterminen 2017

Författare: Elvira Roghell Carnbring
Författare: Tove Stålby

Handledare: Eddy Nehls
Examinator: Anna-Karin Olsson

Sammanfattning

Titel: Organisationer i samverkan - samverkans roll i stadskärnors arbete för ökad attraktivitet

Författare: Elvira Roghell Carnbring & Tove Stålby

Kurs: EXC504

Termin: Vårterminen 2017

Nivå: Kandidatexamen i företagsekonomi

För många ansedda som mindre städer i Sverige, benämnda i den här uppsatsen som småstäder, förekommer ett starkt hot i form av externhandeln. Småstad definieras i vår uppsats som en till folkmängden mindre ort med karaktäristiska drag av en stad, det finns således en huvudgata i staden och ett utmärkande centrum. Stadskärnor runt om i landet har under decennier tömts på både organisationer och befolkning i relation till att marknaden har flyttats utanför staden. Detta har bidragit till att stadskärnorna löper stor risk att dö ut. För att reducera denna risk har en stor satsning gjorts på samverkan i flera delar av landet och även i samarbete med Norge. Kommuner har gått samman för att arbeta externt tillsammans med andra städer och internt för att få olika aktörer i stadskärnan att samarbeta med varandra. Tidigare forskning pekar på att samverkan ses som en vital ingrediens för att kunna stärka en stadskärna och det lyfts fram att alla parter som har ett intresse av stadskärnan måste samverka. Det krävs då att både den offentliga- och privata sektorn ingår i ett samarbete vilket i denna uppsats benämns som ett offentligt-privat partnerskap. I den här studien undersökte vi bland annat samverkans roll i stadskärnors arbete för ökad attraktivitet. Vårt syfte med studien är att undersöka hur organisationer arbetar för fortsatt överlevnad i en stadskärna. Granskningar gjordes på det arbete som utförts av två stadskärnor i Sverige. Deras tillvägagångssätt studerades för att se hur de har undvikit eller besegrat de hot som cirkulerar. För att uppnå vårt syfte har vi genomfört en kvalitativ studie där vi har granskat och tolkat det empiriska material vi samlade in genom två djupintervjuer med tre respondenter som arbetar med centrumutveckling i de städer vi granskade. Vår teoretiska referensram är baserad på vetenskapliga artiklar och presenterar aktuell forskning samt teorier kring centrumutveckling och metoder för att uppnå framgångsrik utveckling. Det empiriska underlaget i studien är baserat på två intervjuer som vi har genomfört med tre respondenter vars yrkesroller är gällande centrumutveckling. En av våra respondenter är projektledare och arbetar med projekt inom centrumutveckling, en är näringsutvecklare för en kommun i Sverige och den tredje har en yrkesroll som centrumutvecklare. Den teoretiska referensramen och empirin är utgångspunkterna för vår analys samt tolkningar. Det är sedan utav detta som vi har kunnat dra slutsatser kring centrumutveckling och dess metoder för framgång. Samverkan är nödvändigt för att en stadskärna ska kunna nå ökad attraktivitet. Det är inte tillräckligt att olika stadskärnor samverkar med varandra för att nå en lyckad centrumutveckling och ökad attraktionskraft till staden. Det är viktigt att stadskärnornas inre samarbetar med varandra och med det menar vi att stadens egna handlare, fastighetsägare, kommun, politiker, boende, konsumenter, besökare etc. samarbetar mot gemensamma mål. De två mest vitala faktorerna för samverkan som vi kunde avläsa var engagemang och en

gemensam målbild. Genom studien kan det konstateras att de två faktorerna är avgörande för samverkans del i att reducera risken att stadskärnor utarmas.

Nyckelord: Samverkan, centrumutveckling, TCM, attraktionskraft, Urban Platsinnovation, stadskärna

Abstract

Title: Organizations in collaboration - the role of united cooperation in city center's work for increased attractiveness

Authors: Elvira Roghell Carnbring & Tove Stålby

Course: EXC504

Term: Spring term 2017

Level: Bachelor Thesis in Business Administration

For a lot of small cities in Sweden, mentioned in this paper as small towns, there is a strong threat in terms of external trade. Small cities is defined in our essay as a smaller town with the characteristic features of a city, so there is a main street in the city and a distinguishing center. City centers around the country have been emptied for both organizations and populations for decades in relation to the fact that the market has moved outside the city. The result of that is the fact that the city centers are at high risk of extinction. In order to reduce this risk, a major effort has been made on cooperation in several parts of the country and also in cooperation with our neighboring country Norway. Townships has cooperated to work externally with other cities and internally to get different actors in the city center to cooperate with each other. Previous research shows that cooperation is seen as a important ingredient in strengthening of a city center, and it is emphasized that all parties that has an interest in the city center must cooperate. It is then required that both the public and private sector is a part of the cooperation, which in this paper is called a public-private partnership. In this study, we investigated the role of united action in city centers work for increased attractiveness. Our purpose of the study is to investigate how organizations work for continued survival in a city center. Examinations were made on the work carried out by two small towns in Sweden. Their approach was studied to see how they have avoided or defeated the threat that encircles them. In order to achieve our purpose we have conducted a qualitative study where we have examined and interpreted the empirical material we collected through the two interviews that were made with three respondents who work with center development in the cities we reviewed. Our theoretical reference framework is based on scientific articles and presents current research as well as theories about town center management and methods for achieving successful development in city centers. The empirical basis of the study is based on the two interviews that we have made with respondents in a career in center development. One of our respondents is a project manager and work with projects in center development, one is a business developer for a municipality in Sweden and the third has a professional role as a center developer. The theoretical reference framework and empiricism are the starting points for our analysis and interpretations. It is because of that we have been able to draw conclusions about city center development and its methods of success. Collaboration is necessary for a city center to achieve increased attractiveness. It is not enough that different city centers collaborates with each other in order to achieve successful city center development and increased attractiveness to the city. It is vital that the inner core of the city cooperates with each other, and by that we mean that the city's own trader, property owner, municipality, politicians, residents, consumers, visitors, etc., work together towards common goals. The two most important factors for collaboration that we could read were commitment

and a common goal. Thanks to the study it is clear that the two factors are crucial for cooperation in reducing the risk of urban deaths.

Keywords: Cooperation, town centre management (TCM), attractiveness, Urban Platsinnovation, city center

Innehållsförteckning

1.0	Introduktion.....	1
1.1	<i>Bakgrundsbeskrivning.....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Problemdiskussion.....</i>	<i>3</i>
1.3	<i>Forskningsfråga</i>	<i>4</i>
1.4	<i>Syfte.....</i>	<i>4</i>
2.0	Metod	5
2.1	<i>Vetenskapligt synsätt.....</i>	<i>5</i>
2.2	<i>Undersökningsansats</i>	<i>5</i>
2.3	<i>Datainsamling</i>	<i>6</i>
2.3.1	<i>Urval av respondenter</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Intervjuguide.....</i>	<i>7</i>
2.3.3	<i>Intervjuer.....</i>	<i>8</i>
2.4	<i>Forskningsetiska principer</i>	<i>9</i>
2.5	<i>Analys- och tolkningsmetod.....</i>	<i>9</i>
2.6	<i>Källkritik</i>	<i>10</i>
2.7	<i>Tillförlitlighet och överförbarhet.....</i>	<i>11</i>
3.0	Teoretisk referensram	12
3.1	<i>Litteratursökningens genomförande.....</i>	<i>12</i>
3.2	<i>Town centre management (TCM) - hantering av centrumutveckling.....</i>	<i>13</i>
3.2.1	<i>Kundlojalitet.....</i>	<i>14</i>
3.2.2	<i>Attraktionskraft som konkurrensfördel</i>	<i>15</i>
3.2.3	<i>Kommunens roll för ökad attraktionskraft.....</i>	<i>16</i>
3.3	<i>Samverkan mellan offentlig och privat sektor.....</i>	<i>17</i>
3.3.1	<i>Manchester - ett exempel.....</i>	<i>17</i>
3.3.2	<i>Motiv för ett offentligt-privat partnerskap</i>	<i>18</i>

3.3.3 Offentligt-privat partnerskaps medförande utmaningar och hur de tacklas	18
3.6 Analysmodell	20
4.0 Empiri	22
4.1 Empiripresentationens struktur.....	22
4.2 Respondentbeskrivning.....	22
4.3 Presentation av empirisk data	22
4.3.1 Utarmning av städer och förhindrande av detta fenomen	22
4.3.2 TCM - Town centre management	24
4.3.3 Framgångsfaktorer för centrumutveckling.....	25
4.3.4 Offentligt-privat partnerskap och dess för- och nackdelar	26
4.3.5 Urban Platsinnovations roll i stadsutveckling och samverkan.....	29
5.0 Analys och tolkning.....	30
5.1 Utarmning av stadskärnor och förhindrande av detta fenomen.....	30
5.2 TCM - Town centre management	31
5.3 Framgångsfaktorer för centrumutveckling.....	31
5.4 Offentligt-privat partnerskap och dess för- och nackdelar	33
5.5 Urban Platsinnovations roll i stadsutveckling och samverkan	34
6.0 Slutsats	35
6.1 Slutsats	35
6.2 Reflektion	36
6.3 Framtida studier	37
7.0 Källförteckning	38
Bilaga 1- Intervjuguide.....	1

1.0 Introduktion

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Sedan många år tillbaka har den pågående ökningen av externhandel, det vill säga handel som är lokaliserad utanför en stadskärna, utgjort ett ständigt debatterat ämne då utflyttningen av handeln medför risk för utarmning av liv i stadskärnor (Reiter, 2006). En stadskärna är en plats där besökare erbjuds tjänster från detaljhandel och icke-detaljhandel. Det är en plats som kunder ska uppfatta som ett ställe fyllt med fördelar (Wahlberg, 2016). I denna uppsats benämns städernas centrum som stadskärnor. Historiskt sett har Sverige sedan slutet av 1800-talet präglats av en stark urbanisering, detta i samband med den industrialisering som då skedde. Landsbygden förlorade i allt större utsträckning sina invånare vilka valde att fortsätta sina liv i tätorter. I dagens samhälle har denna trend dock ändrat riktning och Sveriges samhällen utmärks numera av att tillväxten är störst utanför stadskärnorna (SCB, 2013). Den pågående stadsspridningen resulterar i att städer glesas ut och utarmas. Detta kan illustreras med bostäder som byggs i utkanten av stadskärnor och av en utflyttning av detaljhandeln samt etablering av nya handelsområden i stadskärnors utkant (ibid). Arkitekten och stadsplaneraren Måns Tham (2016) anför att handel är och har sedan urminnes tider alltid varit en av städernas grundpelare då handeln är nära sammankopplad till infrastrukturen i en stad. Större delen av Sveriges städer har till en början uppstått kring där handeln var lokaliserad. När utflyttning av handel sker kommer resten av städerna att följa efter. Detta bekräftar en nyligen avslutad studie vid Uppsala universitet där det konstateras att stadskärnorna möter hård konkurrens från externhandel (Amcoff (2015)). Vidare förmedlas det också att i de fall handeln inom stadskärnor, det vill säga centrumhandel, påverkats negativt som en direkt följd av den ökade externhandeln så är det inte enstaka butiker som drabbats. I regel drabbas nämligen all handel inom stadskärnan. Docenten vid Uppsala universitet, Jan Amcoff (2015) förstärker detta med att konstatera att det föreligger en oro kring att externhandeln i framtiden kommer att slå ut centrumhandeln.

Sedan Amcoffs (2015) studie har dock framtidsutsikten på att externhandeln i framtiden kommer slå ut centrumhandeln förändrats. Som motsats till externhandelns medförande utmaningar för stadskärnor finns det nu en förväntad utveckling som pekar på att externhandelns påverkan kommer att befinna sig i en nedåtgående spiral. Prognoser visar att externa köpcentrum tids nog kommer att dö ut för att e-handeln expanderar och tar allt större plats. E-handeln genererar nämligen lägre priser för konsumenter som en följd av lägre kostnader för handeln. Dessutom är e-handel ett effektivare sätt att handla på. Med andra ord förväntas många köpcentrum att konkurreras ut av e-handel. Denna förväntan är såpass hög att det rekommenderas att stadsplanering och infrastruktur inte bör anpassas efter köpcentrum i syfte att bygga och utveckla städer på ett mer långsiktigt sätt för att kunna möta den förväntade kommande förändringen (Cwejman, 2017). Kanske kan detta på sikt gynna centrumhandeln?

För att hantera utarmning av stadskärnor har Interreg-projektet Urban platsinnovation startats. Projektet syftar till att öka kunskapen kring utveckling av centralorter för att på så vis göra dem mer attraktiva för dess medborgare samt besökande (Högskolan Väst, 2017). Attraktivitet är ett av studiens nyckelbegrepp vilket innebär att ordet konstant kommer att behandlas i studien. I denna studie definieras attraktivitet och attraktionskraft som något positivt och "förebilds-aktigt" för en betraktare. Beträktaren är intressenter såsom kunder, medarbetare, investerare, besökare etc. En organisations attraktionskraft förbättras genom en ökad konkurrenskraft och innovationsförmåga inom näringslivet och därmed frambringa ett mer livligt centrum (Interreg Sverige-Norge, u.å.). Stadskärnor som upplevs attraktiva öppnar upp för möjligheten till tillväxt samt välstånd. Ett levande centrum är en förutsättning för att attrahera fler medborgare, turister, entreprenörer, studenter och investeringar. För att främja utveckling av stadskärnor måste alla intressenter samarbeta och tillsammans arbeta med angelägenheter beträffande stadsmiljö, åtkomlighet, renhållning, trygghet samt marknadsföring (Svenska stadskärnor, u.å.).

För att förhindra en fortsatt ökning av utarmning av centralorter är det alltså essentiellt att de upplevs som attraktiva och för att uppnå detta krävs en framgångsrik handel inom stadskärnan (Fastighetsnytt, 2013). Handeln påverkar huruvida en stad är levande och attraktiv och den är därmed en viktig komponent i arbetet för att locka och attrahera turister, boende och även anställda till företag (Göteborgs universitetet Handelshögskolan, 2013). Av detta kan vi konstatera att minskad grad av utarmning av stadskärnor är nära sammankopplat med ökad grad av attraktivitet hos dem. Vad krävs då för att en stadskärna ska anses vara attraktiv? Tidigare forskning visar att en god start är att främja en strävan mot att organisationer i stadskärnan, där inräknat handelsföretag, ska öka sin attraktionskraft för att på så sätt kunna bemöta den konkurrens externhandeln genererar (Wahlberg, 2016). Detta hade bidragit till att fler människor besökt organisationerna vilket i sin tur hade resulterat i att stadskärnan hade upplevts mer attraktiv (Whyatt, 2004). Dessutom anför Wahlberg (2016) att det är genom samverkan som en stadskärnas attraktions- och konkurrenskraft kan stärkas. Det innebär att alla parter som har ett intresse i stadskärnan samarbetar (Whyatt, 2004) och då krävs det enligt Wahlberg (2016) att stadskärnorna utvecklar en partnerskapsstrategi som inkluderar både den offentliga- och privata sektorn (offentligt-privat partnerskap). Det finns många motiv för ett användande av denna typ av strategi. Det som talar för ett offentligt-privat partnerskap är bland annat att det möjliggör att kompetenser breddas (Stadtler, 2012) samt att budgetar utökas, riskerna reduceras (Williams, 2006) och slutligen att det gynnar en stadskärnas förmåga att behålla och förbättra dess livskraft (Pal & Sanders, 1997). Dessa olika strategier härstammar från forskning inom TCM (hantering av centrumutveckling) initiativ där syftet är att arbeta proaktivt och strategiskt för att utveckla stadskärnors attraktionskraft. TCM baseras på en stadskärnas image och beaktar att ett centrum ses som en helhet och belyser därför vikten av att arbeta med centrumutveckling måste ske med en målsättningen av centrumets helhetsbild för att reducera utarmningen av stadskärnor (Wahlberg, 2016).

1.2 Problemdiskussion

Det är ett faktum att stadskärnor lider en stor risk att utarmas i dagens samhälle. Utflyttning från mindre städer genererar försämrade förutsättningar för handel och andra affärsverksamheter (Handelsrådet, u.å.). Stadskärnornas egen handel konkurreras ofta ut av externhandeln (Liljankoski, 2013). Många städer drabbas av utarmade stadskärnor, butikerna bommas igen och ortsbefolkningen får färdas till köpcentrum placerade utanför staden (Liljankoski, 2012). Stadskärnorna förlorar således sin konkurrenskraft till den externa handeln som är lokaliserad utanför stadsgränsen (SCB, 2013). Detta är i dagens samhälle något som debatteras i hög utsträckning på grund av den stora och negativa inverkan som externhandeln har på centralorter (Reiter, 2006). Ett exempel som illustrerar ett problem orsakat av externhandeln och som nyligen togs upp i tidskrift är konsekvenserna som har drabbat Tanumshede i och med att ett köpcentrum öppnade intill stadskärnan. Tanumshede är beläget i Västra Götaland, nästan exakt mitt emellan Göteborg och Oslo. Tanumshede är en tätort som varit befolkat sedan urminnes tider. För ca 10-15 års sedan flyttades huvudvägen från Tanumshedes huvudgatan ut till E6:an då genomfartstrafiken började att orsaka problem för stadskärnan. Den förändringen av stadens infrastruktur bidrog inte till någon större omställning. År 2014 slogs dörrarna upp för Tanum Shoppingcenter, ett köpcentrum på ca 40 000 kvadratmeter lokaliserat intill E6:an, med ett kundfokus på bybor, förbipasserande och sommargäster. Utfallet av detta resulterade i att majoriteten av alla busslinjer i tätorten flyttade från bygatan i stadskärnan till köpcentrumet. Det har bland annat bidragit till mycket sämre kollektivtrafik för Tanumshede och dess invånare, många får gå flera kilometer längs landsvägen för att ta sig från byn till busshållplatsen (Tham, 2016). Detta är en problematik som är vanligt förekommande i samband med outshopping, att handeln lokaliseras utanför staden. Att stora köpcentrum placeras i närheten av stadskärnor bidrar till ett stort hot gentemot centrum och då i relation till försämrad kollektivtrafik innebär en enorm påverkan på en småstad. Utöver utarmningen av stadskärnor som en följd av minskad attraktionskraft resulterar externhandeln även i en tvivelaktig samhällsutveckling där många av landets stadskärnor förlorar besökare och boende (Fastighetsnytt, 2013). Det finns ett starkt samband i att butiker samt verksamheter slår igen i centrum och att det centrumet töms på människor. Det resulterar i att det blir svårt att starta en ny verksamhet i en tom lokal i centrum för att staden ofta ligger öde då folket dras till andra städer (Liljankoski, 2012). Som det ser ut i dagsläget klarar de flesta stadskärnor inte av att bemöta den konkurrens externhandeln medför. Det föreligger därför en utmaning bestående i att skapa attraktion och därmed konkurrenskraft hos organisationerna inom en stadskärna (Fastighetsnytt, 2013).

För att undvika det reella hotet som stadskärnor idag står inför är det vitalt att finna de stora faktorerna som ligger bakom att stadskärnorna utarmas. Aktuella faktorer som uppmärksammas är bland annat externhandel och e-handel (Handelsrådet, u.å.). För att organisationer i småstäder ska ha en chans mot sina konkurrenter, vilket i denna uppsats fokuseras på externhandeln, krävs det att organisationerna och stadskärnan uppfattas som attraktiva av många olika intressenter. Dels i nuvarande och potentiella kunders ögon för att

de ska vara villiga att konsumera organisationernas produkter och tjänster och därmed möjliggöra försäljning. För att stärka en stadskärnas attraktionskraft krävs enligt Wahlberg (2016) att organisationerna i centrumet samverkar. Whyatt (2004) lyfter att det är viktigt att alla parter inom en stadskärna samverkar med varandra för att uppnå ökad attraktionskraft. Utöver kunder bör organisationerna även uppfattas som attraktiva ur organisationens nuvarande och framtida medarbetares ögon. Utan medarbetare är det omöjligt för en organisation att utföra sina arbetsuppgifter som krävs för att verksamheten ska kunna fortskrida. Dessutom utgör duktiga och talangfulla medarbetare en viktig konkurrensfördel för organisationen (Story, Castanheira & Hartig, 2016). Om organisationerna i staden anses attraktiva kommer de att locka kunder. Kunderna kommer i sin tur att möjliggöra för andra organisationer att lokalisera sig i centrum och cirkeln med ett hälsosamt näringsliv kommer att vara igång på nytt i stadskärnan (Wyatt, 2004). Således kan en organisation genom sin framgång influera rörelse i staden och därför är det av stor vikt att studera hur organisationer kan gå tillväga för att uppnå detta (Wahlberg, 2016). Av detta kan vi se att det är betydelsefullt att granska framgångsrika tillvägagångssätt för att kunna dra slutsatser av hur stadskärnor kan öka sin attraktionskraft och minska utarmning.

1.3 Forskningsfråga

- Hur kan stadskärnors utarmning undvikas med hjälp av samverkan?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att bidra med kunskap gällande hur organisationer arbetar för fortsatt överlevnad i en stadskärna. Granskningar kommer att göras på det arbete som gjorts av en del stadskärnor i Sverige där framgångsrika åtgärder har genomförts. Stadskärnor som deltar i Interreg-projektet Urban Platsinnovation kommer att studeras och vårt fokus kommer då att ligga på hur de arbetar med hjälp av samverkan. Studien kommer att belysa problematik som finns och möjliga lösningar på de utmaningar som en utarmning av stadskärnor kan medföra.

2.0 Metod

2.1 Vetenskapligt synsätt

I denna studie undersökte vi den problematik som externhandeln innebär för stadskärnor och hur de genom att samverka kan förhindra stadskärnornas utarmning. För att uppnå vår studies syfte och få kunskap om samverkan krävdes det att vi nådde upp till en förståelse för externhandelns inverkan på Sveriges stadskärnor samt hur denna inverkan kan undvikas genom samverkan inom stadskärnan samt mellan de olika stadskärnorna. Därför krävdes först och främst kunskap kring vad samverkan är och därefter hur ett arbete med samverkan kan utföras. För att studera detta ansåg vi det nödvändigt att undersöka individers beteende och handlande eftersom denna uppsats berör hur individer i stadskärnors organisationer agerar för att samverka. Detta innebar i sin tur att vi behövde tillgodogöra oss en förståelse för individers attityder samt tankar för att sedan uppnå en uppfattning för den aktuella kontexten av stadskärnor och samverkan. Det ledde oss till valet att tillämpa ett kvalitativt synsätt vilket innebar att vi fokuserade på ord istället för siffror i syfte att ge oss den djupgående förståelse och förklaring för samverkan och externhandelns följder som vi sökte. Då vi ville finna en djupare förståelse för hur stadskärnor samverkar ansåg vi att det var nödvändigt att intervjua människor med en yrkesroll som är aktuell för ämnet samt att våra intervjuer skulle ske utan tidspress. Människor är komplexa och i vissa fall svåra att tolka och därför var det viktigt för oss att använda oss av intervjuer samt att avsätta ett tidsintervall med god marginal för våra intervjuer. Våra respondenter gavs då en möjlighet att kunna förklara och berätta för oss om deras arbetssätt för att undvika stadskärnors utarmning samt hur de arbetar med samverkan. Vårt val att rikta vår uppmärksamhet mot ord stärks och motiveras av Bryman och Bell (2013) som poängterar att ett kvantitativt synsätt vars fokus ligger på siffror inte förklarar en problematik tillräckligt ingående. För att uppnå vårt syfte med studien krävdes det att vi kunde skildra den problematik som stadskärnor står inför och därför hade ett kvantitativt synsätt varit en nackdel för vår studie. Vi vill istället ha ett synsätt vars fokus ligger på respondenternas upplevelser och att skapa en förståelse för sammanhang vilket överensstämmer med Bryman och Bells (2013) beskrivning av ett kvalitativt synsätt. Vidare förklarar de att verbal kommunikation är en central beståndsdel inom en kvalitativ undersökningsansats då den genererar en djupare förståelse i förhållande till vad en kvantitativ ansats skulle ha medfört. Med hänsyn till denna studies syfte anser vi att det därför är mer lämpligt att implementera ett kvalitativt synsätt. Den kvalitativa metoden handlar om att använda tolkning för att nå kunskap (Jfr Bryman & Bell, 2013). Detta innebär att vi därför valde att använda oss av en tolkande metod för att kunna observera, finna mönster samt hitta samband i vårt empiriska material och även i tidigare forskning. Vår tolkande metod utgörs därmed av att en analys av teori och empiri lade grunden för studiens resultat.

2.2 Undersökningsansats

För att uppnå kunskap kring externhandel och samverkan krävdes förståelse för individers

handlande, attityder och tankar. Därför utgörs vår undersökningsansats av en kvalitativ ansats vilken möjliggjorde en verbal kommunikation med individer som arbetar med samverkan mellan stadskärnor, för att på så vis ta del av just deras tillvägagångssätt, upplevelser, attityder och tankar. Detta gav oss en chans att förstå bakgrunden till varför samverkan används som ett verktyg för att motverka externhandelns inverkan på stadskärnor, vilket gynnar en förståelse för hela sammanhanget.

För att genomföra vår undersökning och med andra ord utföra vår datainsamling har vi utgått från en deduktiv ansats. Bryman och Bell (2013) förklarar att en deduktiv ansats bygger på synsättet att författaren når kunskap genom att utgå från tidigare forskning och teori som de sedan försöker bevisa eller motbevisa med hjälp av empiri. För just vår studie innebär den deduktiva ansatsen att vi valde att ställa vår empiri mot den teoretiska referensramen för att slutligen kunna dra slutsatser genom att finna skillnader och likheter mellan dessa två avsnitt. Som motiv för detta tillvägagångssätt vill vi anföra att vi ville söka kunskap och förståelse i aktuell forskning samt tidigare teorier innan vi gav oss ut för att samla in material till vår empiri. En förförståelse för studiens undersökta fenomen är något som vi ville tillgodogöra oss i syfte att möjliggöra att vår intervjuguide framställdes med bakomliggande teoretiska grunder samt kunskaper. Detta för att i så hög grad som möjligt säkerhetsställa att vårt intervjuunderlag skulle främja syftet med studien. Datainsamlingen påbörjades genom att en intervjuguide utarbetades som vi sedan utgick från under de intervjuer som vi utförde för vår datainsamling.

2.3 Datainsamling

Vår studie är baserad på intervjuer med nyckelpersoner inom Interreg-projektet Urban Platsinnovation. Eftersom vi ville ha förståelse för respondenternas tillvägagångssätt, upplevelser, attityder samt tankar valde vi att utföra kvalitativa intervjuer och då var verbala samtal av betydelse. Bryman och Bell (2013) påpekar att intervju som tillvägagångssätt medför en flexibilitet. Detta var något som vi ansåg vara av betydelse då vi inte ville att någon faktor såsom att inte kunna ställa följdfrågor skulle kunna komma att ha en negativ inverkan på vår empiri i form av utebliven information.

Vi övervägde även enkäter som en alternativ metod då dessa skulle kunna möjliggöra fler respondenter och därmed ett större underlag för vår empiri. Bryman och Bell (2013) betonar nämligen att en fördel med ett användande av enkäter är just att de gör en större omfattning av respondenter möjlig. Trots denna fördel valde vi att avfärda enkäter som metod för att istället utföra djupintervjuer med anledningen att vi ville kunna ställa öppna frågor i syfte att låta respondenterna svara och förklara fritt. Dessutom ville vi inte förlora chansen till följdfrågor. Dessa krav är något som vi anser att enkäter har svårt att uppfylla (Jfr Bryman & Bell, 2013).

2.3.1 Urval av respondenter

De urval som vi har gjort rörande våra respondenter är två olika urvalstyper. Det ena är ett så kallat bekvämlighetsurval (Bryman och Bell, 2013). Då respondenterna har valts ut dels för att vi kan utföra personliga möten vid intervjutillfällena och dels för deras expertis. Det andra urvalet som gjorts är ett strategiskt urval då respondenterna har valts av hänsyn till deras yrkesroll och medverkan i Urban Platsinnovation. Urvalet som görs i studier har en vital betydelse för dess resultat och det är väsentligt att omfånget av urvalet passar för studiens storlek (Dalen, 2015). Vi strävade efter att finna en mättnad i våra intervjuer. Detta innebar att vi ville utföra så många intervjuer att vi tillslut fann i princip samma svar under varje intervju. Vi hade därför i åtanke att fler intervjuer än de planerade skulle komma att behövas utföras för att uppnå denna mättnad. Urvalet bestod av tre stycken respondenter vilka är hemmahörande i två olika stadskärnor. Två av respondenterna kommer således från samma stad. Samtliga respondenter är verksamma inom centrumutveckling. En av respondenterna är projektledare och arbetar med projekt inom centrumutveckling, en är näringsutvecklare inom en svensk kommun och den tredje respondenten arbetar som centrumutvecklare och är ansvarig för Interreg-projektet Urban Platsinnovation i dennes kommun. Urvalet grundades på två kriterier som vi ville att respondenterna skulle uppfylla. Dessa kriterier bestod först och främst av grundkravet att de skulle vara delaktiga i Interreg-projektet Urban Platsinnovation. Ytterligare ett kriterium som vi ville att urvalet skulle uppfylla var att vi ville att respondenterna skulle vara verksamma inom olika stadskärnor för att uppnå en geografisk spridning av vårt material. Till en början hade vi ytterligare en respondent men intervjun med denne föll tyvärr bort. Trots bortfallet av den tredje intervjun ansåg vi att urvalet var tillräckligt stort för vår studie då vi fann i princip samma svar från varje respondent gjorde det möjligt för oss att kunna tyda teman samt mönster och därmed ge oss ett tillräckligt stort material för att kunna dra slutsatser. Respondenterna som valdes ut är centrala personer inom Interreg-projektet Urban Platsinnovation. Vi valde att intervjua personer inom Urban Platsinnovation som har en central roll i Interreg-projektet inom någon av de fem deltagande centralorterna.

2.3.2 Intervjuguide

Innan intervjuerna genomfördes konstruerade vi en intervjuguide (bilaga 1) bestående av våra intervjufrågor. En intervjuguide är väsentligt vid semistrukturerade intervjuer (Dalen, 2015). Intervjuguiden fungerade som vår grundpelare under intervjuerna för att säkerställa att de blev korrekt och likartat utförda. Dessutom gav intervjuguiden oss en trygghet under intervjutillfällena då den tillhandahöll sedan tidigare konstruerade frågor att luta oss tillbaka på. En intervjuguide minimerar riskerna med att intervjun tappar fokus kring det aktuella ämnet eller att teman går förlorade. Detta innebär dock inte att vi följt guiden till punkt och pricka. Vår intervjuguide var semistrukturerad vilket innebar att vi kunde avvika från den för att kunna ställa följdfrågor och fånga upp annan information från respondenterna. Vi valde att inleda intervjuguiden med frågor av mer allmän karaktär för att sedan fortsätta och gå djupare in på huvudtemat samverkan. Detta som en följd av Dalens (2015) råd angående att

intervjuguiden bör förhålla sig relativt ytligt kring problematiken för att sedan arbeta sig inåt mot kärnan. En anledning till detta är för att inte riskera att tappa den röda tråden under intervjuerna och sväva iväg på irrelevant information. Att designa teman där intervjufrågorna ingår är därför att se som ett sätt att underlätta intervjuerna. Vår intervjuguide består därför av två huvudteman, Town Centre Management (TCM) samt Offentligt-Privat partnerskap.

2.3.3 Intervjuer

Vi genomförde två intervjuer. Den ena intervjun var cirka en timma lång och den andra tog en och en halv timma. Intervjuerna utgjordes av samtal med våra respondenter där vi ställde frågor från vår intervjuguide (se bilaga 1). En av intervjuerna utfördes via telefon som en följd av stora geografiska avstånd vilket försvårade ett fysiskt möte. Resterande intervju utfördes genom ett personligt möte på Högskolan Väst. Vi var då lokaliserade i ett privat och avskilt rum i syfte att undvika störningar samt för att möjliggöra en trygghet för respondenten så att denne kände säker och bekväm i att kunna svara på våra frågor utan att oroa sig för att utomstående skulle höra. För att säkerställa att vår undersökning och därmed vårt resultat är tillförlitligt är det nämligen väsentligt att respondenterna känner sig bekväma under hela intervjun och det är därför av stor betydelse att ta hänsyn till mänskliga aspekter (Dalen, 2015). Detta var något som vi strävade efter och vi gjorde därför aktiva val för att uppnå känslan av bekvämlighet. Däribland valet av lokalisering. En uppnådd känsla av bekvämlighet hos respondenterna ville vi även skulle finnas hos de respondenterna som deltog vid en telefonintervju istället för personligt möte. För att uppfylla detta säkerhetsställde vi att respondenterna befann sig på en plats där de inte riskerade att bli störda och lyssnade på. Ytterligare en åtgärd vi vidtog för att uppnå en känsla av bekvämlighet var att vi såg till att en tillräcklig och god tidsrymd för intervjuerna fanns. Detta för att undvika stress och därmed också risken för att bristande fokus då vi upplever en avsaknad av dessa två faktorer ger en lugn och avslappnad miljö. Dalen (2015) stödjer detta resonemang genom att påpeka att tidsplanering inför intervjun är viktigt och att respondenterna inte ska uppleva intervjun som en stressfylld situation. För att kontrollera hur lång tid som intervjuerna krävde genomförde vi ett antal provintervjuer med varandra och även familj samt vänner. Detta gav oss en indikation på ungefär hur lång tid intervjuerna skulle komma att ta och vi kunde då vidareföra denna information till våra respondenter när intervjuerna bokades, för att då kunna finna tidpunkter när intervjuerna kunde genomföras utan tidspress.

Båda författarna till studien medverkade på samtliga intervjuer. Vid varje intervju hade författarna dock olika roller för att dynamiken inte skulle vara allt för ojämn med hänsyn till respondenten. Under varje intervju tog således en av författarna en aktiv roll och förde samtalet genom att ställa frågorna medan den andra författaren tog en passiv roll och utförde främst observationer och lättare anteckningar. Varje intervju spelades in för att i efterhand ge oss möjlighet att bearbeta intervjuerna grundligt och transkribera dem i lugn och ro. Intervjuguiden möjliggjorde att vi kunde utforma intervjuerna likartat för varje intervju vilket ökar studiens överförbarhet och ger studien ett trovärdigt resultat.

Intervjuerna var av semistrukturerad art. En semistrukturerad intervju innebär att intervjun styrs av en intervjuguide bestående av detaljrika teman (Bryman & Bell, 2013) och Dalen (2015) tillför att vad som också utmärker en semistrukturerad intervju är att den kan ses som en kombination av en strukturerad och öppen intervju. I vår studie visas detta genom att denna formen möjliggjorde för oss att ställa eventuella uppkomna följdfrågor vid tillfällena vi ville veta mer eller för att omformulera oss ifall respondenterna inte skulle förstå fullt ut vad vi menade med en fråga.

2.4 Forskningsetiska principer

För att respondenterna ska känna sig bekväma vid intervjutillfällena är det vitalt att ta hänsyn till de forskningsetiska principerna. Det finns fyra grundläggande etiska krav att beakta när intervjuer utförs. De kraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2013; Vetenskapsrådet, 2002). Under genomförandet av våra intervjuer uppmärksammades samtliga krav. Informationskravet innebar att vi informerade respondenterna om studiens syfte och vad deras svar skulle användas till. Samtyckeskravet tog vi hänsyn till genom att förklara att ingen av våra respondenter var tvingade till att medverka i vår studie. Samtliga respondenter har medverkat frivilligt. Vi har inte utgett några av respondenternas personuppgifter vilket överensstämmer med konfidentialitetskravet. Genom att vi lät respondenterna vara anonyma i studien ökade sannolikheten för ärliga svar och således ökade även tillförlitligheten. De svar vi samlade in för vårt empiriska material användes endast för studiens syfte vilket är förenligt med nyttjandekravet. Det finns ytterligare ett etiskt krav som betonar vikten av att forskarna inte utger falsk information angående studien. Det kravet benämns som falska förespeglningar (Bryman & Bell, 2013) och det är ytterligare en aspekt som vi har tagit hänsyn till under utförandet av studien.

2.5 Analys- och tolkningsmetod

Vår analys är uppbyggd av teman. Detta då vi under analysens gång ville upptäcka likheter och skillnader. Bryman och Bell (2013) förklarar att en analys av ett empiriskt material som är uppdelat i teman är gynnsamt i de situationer då det strävas efter att likheter och skillnader ska upptäckas. När vi studerade teorier och tidigare forskning kring externhandel och samverkan fann vi två olika områden som vi ville fokusera lite extra på. Dessa områden kom att utgöra de teman som empirin och analysen är uppdelad i. Våra teman är Town Centre Management och Offentligt-Privat partnerskap. När vi utformade vårt empiriavsnitt fann vi ytterligare teman som vi valde att dela upp empirin och analysen i. Dessa utgörs av utarmning av städer och förhindrande av detta fenomen, framgångsfaktorer för centrumutveckling samt Urban Platsinnovations roll i stadsutveckling och samverkan. Vi valde också att inkludera fördelar och nackdelar med ett offentligt-privat partnerskap. Orsaken till att just dessa teman valdes ut var att vi under transkriberingen av intervjumaterialet fann att majoriteten av respondenternas svar handlade om just dessa

områden. Vi valde att strukturera våra utvalda teman efter en specifik ordning då vi till en början ville fokusera på en helhetsbild av det ämne som uppsatsen behandlar för att sedan smalna av området och gå djupare in på specifikt samverkan. Anledningen till detta är att vi uppfattar att en förståelse underlättas när ett ämne sätts in i sitt hela sammanhang.

När samtliga intervjuer var utförda sammanställde vi vårt empiriavsnitt. Detta gjordes genom transkribering i samband med att vi lyssnade på det inspelade intervjumaterialet. Transkriberingen har skett ordagrant. Empirin är presenterad ordagrant från transkriberingen i den mån det har gått utan att ta ett avsteg från den utlovade anonymiteten. Vi har också ändrat så att texten inte är i jagform. Vi valde att presentera empirin på detta vis då vi ville möjliggöra för läsare att läsa de ursprungliga intervju svaren för att då kunna avgöra om våra tolkningar samt vår analys av det empiriska materialet är rimliga. Anledningen till detta var för att vi ansåg att detta bidrog till en förhöjd tillförlitlighet hos studien. När empiriavsnittet var färdigställt påbörjade vi vår analys det. Vi analyserade tema för tema och jämförde det empiriska materialet med vår tidigare insamlade teori. Jämförelsen gjordes genom att vi letade efter eventuella likheter och skillnader i den teoretiska referensramen och empiriska materialet för att på så vis acceptera eller avfärda teorin och kunna dra slutsatser.

2.6 Källkritik

Vi valde att intervjua de som är engagerade i Interreg-projektet Urban Platsinnovation vilket vi ser som en styrka för det empiriska materialet då respondenterna innehar mycket erfarenhet av och kunskap inom det aktuella området. Vad som är viktigt att ha i åtanke är dock att Urban Platsinnovation är ett projekt som syftar till att förbättra situationen kring att stadskärnor utarmas genom just samverkan. Detta kan ha som effekt att övriga alternativ som kan ha större genomslagskraft på problemområdet hamnar i skymundan i vårt empiriska material då respondenternas fokus ligger på arbetet med samverkan. Vi ansåg dock att deras kunskap kring området skulle utgöra så pass stor inverkan på vår rapport samt att det empiriska materialet skulle ge oss en djupare förståelse så därav kände vi oss trygga med vårt val. En annan bieffekt av det huvudsakliga fokuset på samverkan och att vi medvetet valde respondenter som utgjordes av ansvariga personer är att det också kan innebära att en viss intresseinriktning uppstod. Med detta menar vi att det kan föreligga en risk för att respondenterna lyfte fram och framställde samverkan som bättre än det egentliga fallet. Denna typ av risk är något som Bryman & Bell (2013) påpekar kan finnas när respondenter inte valts ut slumpmässigt utan som en följd av deras position, eftersom att deras svar då kan vinklas. Denna risk är något vi hade i åtanke innan intervjuerna genomfördes och för att försöka förhindra eller åtminstone minska risken för vinkling i vårt empiriska material valde vi att klargöra för respondenterna att vi utlovar anonymitet. Förhoppningen var då att de inte skulle känna något behov av att måla upp en bild av samverkan som inte helt speglar det verkliga utfallet. Det förekommer inte bara en risk för att respondenterna vinklade sina svar, det är viktigt att beakta att även vi som författare omedvetet kan ha gjort detta. Vid kvalitativa studier, som denna, finns det risk för att författares förutfattade meningar kan ha påverka

materialet (Bryman & Bell, 2013). Detta då vi fokuserat på det som vi ansåg vara viktigt och därmed riskerat att vi styrkt studien i en viss riktning. För att minska denna risk formulerade vi öppna intervjufrågor och lät respondenterna vara delaktiga i att föra samtalen under intervjutillfällena. Vi avslutade även våra intervjuer med att fråga respondenterna om de ansåg att vi hade utelämnat någon viktig infallsvinkel eller fråga för att minska den risken. Detta möjliggjorde att respondenterna kunde tala relativt fritt utan att vi styrde in dem på svar i alltför hög grad och vi hoppas därför att risken för styrda samtal är minimerad. Då vi har utfört semistrukturerade intervjuer och inte öppna intervjuer går det inte att undvika denna styrning till hundra procent. Dalen (2015) påpekar att en nackdel med semistrukturerade intervjuer just är att respondenterna inte har utrymme att tala helt fritt kring det undersökta området då författarna förhåller sig till en intervjuguide. Detta innebär att det kan föreligga en risk för att vi har missat mönster och information på grund av den förutbestämda intervjuguiden och att det empiriska materialet därför kan vara bristfälligt till en viss grad ur denna aspekt.

2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet

För att säkerställa kvaliteten av en kvalitativ studie är det viktigt att belysa aspekter som tillförlitlighet och överförbarhet. Tillförlitlighet innebär att studien är pålitlig och att slutsatserna är sannolika (Bryman & Bell, 2013). Vi har stärkt studiens tillförlitlighet genom att det som våra respondenter har uppgett i våra djupintervjuer har återgivits korrekt och sanningsenligt i det empiriska materialet. Vi var ytterst noga vid transkriberingen av intervjuerna och återgav all information ordagrant. Ytterligare en åtgärd som vidtogs i syfte att öka studiens tillförlitlighet var att vi genomförde provintervjuer. Detta för att förbättra vår förmåga att intervjua och utvärdera de frågor som intervjuguiden innehåller (jmf Dalen, 2015). Trots övningen genom provintervjuerna var vi dock inte att anse som erfarna intervjuare. Som följd av detta kan vi ha gått miste om mer och djupare information som inte kom fram under samtalen med respondenterna. Vi kontrollerade också kvaliteten på ljudupptagningen på våra telefoner som användes vid intervjuerna. Detta för att vara säkra på att ljudinspelningarna skulle uppnå våra krav på att allt ska höras klart och tydligt.

En studies överförbarhet tydliggör huruvida resultatet kan appliceras till andra situationer och studier (Bryman & Bell, 2013). För att öka överförbarheten i denna studie har vi gjort en tydlig redogörelse angående processen för vårt arbete och insamlingen av data. Detta gör det möjligt att överföra studiens design och upplägg för framtida studier inom området.

3.0 Teoretisk referensram

3.1 Litteratursökningens genomförande

Här beskrivs litteratursökningens genomförande, problem vid litteratursökningen, motivering av teorivalets omfattning & motivering till valet av teori.

Utöver det tidigare beskrivna empiriska materialet har vi även sammanställt en teoretisk referensram innehållande teorier och tidigare forskning om externhandel och samverkan. Den tidigare forskningen och teorierna presenteras här från vetenskapliga artiklar vilka vi funnit via systematiska sökningar i kombination med kedjesökning i databaserna Proquest och Emerald. Vår systematiska sökning bestod av att vi gjorde manuella sökningar där vi avgränsade vårt urval utefter artiklarnas ålder genom att limitera sökningarna till artiklar som skapats efter eller under år 2010. Mängden artiklar för studien var inte förutbestämmd utan avgjordes genom att vi upplevde att vi uppnått en tillräckligt stor teoretisk grund med hänsyn till studiens tid och omfattning. Vi ansåg att den teoretiska grunden var tillräckligt stor då majoriteten av de vetenskapliga artiklarna vi hittade hänvisade till samma författare och artiklar. Detta innebar att av dessa artiklar presenterade samtliga likartad teori. För att säkerställa relevansen hos de vetenskapliga artiklarna för studien så begränsade vi urvalet genom att använda passande sökord. Vi ansåg att sökorden var passande då de hade en koppling till vår forskningsfråga och syfte. För att gå vidare med att finna artiklar som var relevanta för just vårt ämnesområde började vi med att scanna av titlarna som presenterades efter sökningen på våra sökord. Vi valde ut de artiklar som vi fann ha en koppling till våra sökord samt stadskärnor, externhandel och samverkan. Därefter läste vi dessa artiklarnas sammanfattning samt syfte för att vidare kontrollera att de var aktuella för vår studie. De artiklar som uppfyllde detta krav valde vi ut och läste helheten för att sedan använda dem för att finna information till vår teoretiska referensram. Vad som också kan tilläggas är att vi vid valet av artiklar tog hänsyn till vilket land forskarna utgått från i sin forskning då detta kan ha en inverkan på vårt resultat. Vi valde de artiklar som har sin grund i Sverige eller länder som kan likna Sverige i avseende av exempelvis kultur och storlek.

Under litteratursökningen användes följande sökord: “town centre management”, “urban centre management”, “town centre”, “city centre management” och “city centre strategy”, “collaboration public and private sector”. Sökorden användes i olika kombinationer för att utöka chanserna till att hitta lämpliga artiklar och metoden trunkering användes för att utöka våra sökningar.

Under litteratursökningens gång stötte vi på problem i form av svårigheten att finna relevanta artiklar för just vår studie. Trots användning av våra specifika sökord dök det upp en uppsjö av artiklar som inte var användbara. Det var tidskrävande att sortera bort dessa för att finna de som var relevanta. För att hantera denna svårighet valde vi att precisera sökningarna

ytterligare för att begränsa sökningarna. Nackdelen med detta är att vi då kan ha riskerat att gå miste om användbara artiklar som följd av den snävare sökningen.

3.2 Town centre management (TCM) - hantering av centrumutveckling

Under de senaste decennierna har det skett en hastig utlokalisering av detaljhandeln från stadskärnor mot butiker i större städer. Wahlberg (2016) rapporterar att denna utveckling har resulterat i att organisationer tenderar att lokalisera sina butiker i större städer gentemot att lokalisera dem i stadskärnor. Vidare förklarar han att trenden har bidragit till en utmaning för stadskärnorna att behålla sin vitalitet och livskraft då både företag och kunder har migrerat till större städer. Detta leder till problematik för stadskärnorna. Dels då attraktionskraften hos detaljhandeln i stadskärnorna minskar och dels för att attraktionskraften för stadskärnan som helhet minskar. En stadskärnas centrum är dess signatur för samhällets livlighet och ett nedåtgående centrum ger ingen bra image till staden (ibid). För att stadskärnor ska kunna uppnå vitalitet och livskraft så är samverkan mellan återförsäljare och kommunen en vital ingrediens enligt universitetslektorn Whyatt (2004). Stadskärnor står inför en allt hårdare konkurrens och det finns därför behov av forskning inom området. Idag finns det en brist på forskningen inom TCM (hantering av centrumutveckling) vilket måste förändras för att stadskärnor ska kunna överleva. Initiativ kring TCM har lanserats i flera europeiska städer för att bibehålla livskraften och vitaliteten hos stadskärnor. Det blir allt vanligare med köpcentrum utanför stadskärnorna vilket skapar en stor konkurrenskraft gentemot dess centrum. Konsumenters sociala vanor visar att de finner utomstående tjänster utöver detaljhandelstjänster som attraktionshöjande, exempel på sådana tjänster är restauranger, caféer, fritidsaktiviteter, skönhetsalonger etc. (Wahlberg, 2016). Schiller (1994) stärker det argumentet att det sociala är väsentligt genom att poängtera att fritidsbaserade tjänster samt butiker har bevisats fungera fördelaktigt för stadskärnor.

TCM initiativ innebär försök att arbeta proaktivt och strategiskt för att utveckla attraktionskraften hos stadskärnor. TCM är baserat på stadskärnans image och att ett centrum fungerar som en helhetsbild där det erbjuds ett utbud av tjänster som uppfattas som fördelar av dess besökare. För att centrum i stadskärnor ska kunna öka sin konkurrenskraft krävs samarbete mellan intressenterna i stadskärnan (Wahlberg, 2016). Samordningen av samarbetet ses generellt sett som ett arbete för TCM-kontor eller kommittéer. Det är dock inget enkelt arbete då det ofta finns lika många strategier och tillvägagångssätt som det finns parter inblandade i stadskärnan (Whyatt, 2004). För att klara av samarbetet anser Wahlberg (2016) att det krävs en viss partnerskapsstrategi som ofta inkluderar den offentliga, den privata och den frivilliga sektorn. Den offentliga sektorn utgörs av kommunen, den privata sektorn utgörs främst av återförsäljare och den frivilliga sektorn syftar främst till konsumenterna samt kunderna (Whyatt, 2004). Wahlberg (2016) belyser att det är genom ett samarbete mellan alla berörda parter i ett centrum som konkurrenskraften hos centrumet kan stärkas. Det argumentet stärks av Whyatt (2004) som betonar att alla parter som har ett intresse av stadskärnan måste agera tillsammans för att bevara staden.

3.2.1 Kundlojalitet

Kundlojalitet är ett vitalt redskap hos företag och organisationer för deras förmåga att hålla sig konkurrenskraftiga (Wahlberg, 2016). Den relationen skildrar även Whyatt (2004) då hon belyser vikten av att utveckla ett genuint förhållande med sina kunder för att garantera lojalitet gentemot centrum från kunderna. Det är ett förhållande som enligt henne kräver engagemang från båda sidor, både från kunder och från centrum (Whyatt, 2004). I modern marknadsföring är kundlojalitet ett verktyg som ska bevaras då det är mer lönsamt att göra affärer med befintliga kunder än att locka nya kunder. Ett centralt begrepp som används i forskning är *outshopping* vilket illustrerar fenomenet att kunder åker utanför sina centrala hemorter och handelsområden eller till och med till en annan tätort för att handla. Det resulterar i ett läckage av ekonomiska resurser och i reducerad attraktionskraft för stadskärnor (Wahlberg, 2016). Stadskärnornas överlevnad hotas av den ökade benägenheten som kunderna har för outshopping (Whyatt, 2004). Detta innebär att outshopping är ett fenomen som måste hanteras av både återförsäljare och utvecklingspolitiker i stadskärnor. Forskning har påvisat att kunder väljer att åka till andra tätorter framför sitt lokala handelsområde då de har negativa attityder till deras lokala handelsområden. Således krävs ett ökat utbud av lokala detaljhandelstjänster och starkare relationer mellan kunder och centrum för att minska outshopping (Wahlberg, 2016).

Kvaliteten på tjänsterna har länge ansetts vara positivt relaterat till kundlojalitet och lönsamhet. Tjänstekvalitet exemplifieras bland annat av servqual modellen som har haft en nyskapande effekt på forskningen kring området de senaste tre decennierna. Servqual modellen består av 22 stycken olika attribut som organiserats in i fem olika kvalitetsdimensioner: greppbarhet, tillförlitlighet, försäkrande, lyhördhet och empati. Då tjänster är immateriella så är det kvaliteten på personalens beteende som är av vikt för organisationer. Det har konstaterats att det finns ett behov av skräddarsydda modeller för servicekvalitet för att kunna redovisa olika tjänstesammanhang. Detaljhandeln anses vara ett sådant tjänstesammanhang som kräver en skräddarsydd servicemodell. Kravet på en skräddarsydd kvalitetsmodell för detaljhandeln bidrog till att det utvecklades en modell nämnd RSQ (retail service quality). Modellen omfattar fem kvalitetsdimensioner vilka är fysiska aspekter, tillförlitlighet, personlig interaktion, problemlösning och policy. Fysiska aspekter – butikens utseende och bekvämligheten av butikens layout; tillförlitlighet – att återförsäljare håller löften och gör saker rätt samt att tillgången på efterfrågade varor är tillräcklig; personlig interaktion – hur kunden behandlas, bland annat försäljningspersonalens förmåga att skapa förtroendeförhållande med kunden och hur tillmötesgående och hjälpsam personalen uppfattas; problemlösning – förmågan att hantera eventuella problem såsom returer, byten och klagomål; policy – frågor rörande butikens kvalitetsprofil, parkeringsmöjligheter, öppettider, om butiken accepterar kreditkort och kontanter etc. (Wahlberg, 2016).

Det är viktigt att ha med sig att kundens erfarenhet av stadskärnan är helhetlig vilket betyder att den påverkas av många olika faktorer och upplevelser. Således är uppbyggnaden av relationer med kunder och mellan intressenter något som alla involverade behöver ta hänsyn till. Det är därför vitalt att alla medarbetare förstår hur de bidrar till stadskärnan (Whyatt, 2004). Kundens värderingsuppfattning baseras på deras bedömning av stadskärnan efter ett besök. Värderingen påverkas av faktorer så som transportkostnader och tidsutrymmen samt inköp, social interaktion och underhållning (Ravold och Grönroos, 1996).

3.2.2 Attraktionskraft som konkurrensfördel

Ett centrum är en plats där besökare erbjuds tjänster från detaljhandel och icke-detaljhandel. Det är en plats som kunder ska uppfatta som ett ställe fyllt med fördelar (Wahlberg, 2016). För att uppnå hållbara konkurrensfördelar måste stadskärnan skapa en strategi för dess centrum. En strategi där stadens tillgångar och kompetenser utnyttjas på bästa sätt för att möta kundernas efterfrågan (Whyatt, 2004). Enligt Wahlberg (2016) så bygger konkurrenskraften hos en stadskärnas centrum på besökarnas uppfattning om den totala kvaliteten. Ett centrum kan beskrivas bestå av en fysisk, en social och en ekonomisk miljö. I den fysiska miljön ingår element som parkerigstillgänglighet, städning av gator, prioriterade körfält för nyttotrafik samt mängd och antal busshållplatser (Wahlberg, 2016). Vikten av den fysiska miljön stärks utav Powe och Hart (2008) som belyser tillgänglighet, parkering, kollektivtrafik, miljö och förutsättningar för fotgängare. Den sociala miljön inkluderar aspekter som närvaro av polis, statistik över bland annat arresteringar, förekomster av bussar, mångfalden av användningsområden och bekymmersfri shopping (Wahlberg, 2016). Att det är vitalt att kunden upplever att denne är säker och på en tryggmiljö stärks även av Whyatt (2004). Den ekonomiska miljön inkluderar parkeringskostnader och busspriser, utbud av butiker med hänsyn till priset (Wahlberg, 2016). Powe och Harts (2008) betonar vikten av att få dessa grunder rätt. Historiskt sett så har en av de mest betydelsefulla strategierna inom TCM varit att öka kundernas konsumtion för att på så sätt locka fler återförsäljare till stadskärnornas centrum. Ofta är kommunen en stor finansieringskälla för sådan TCM strategi genom att de ansvarar samt finansierar tjänster som bidrar till ett mer attraktivt centrum. Sådana tjänster är exempelvis städning, underhåll av atmosfär (grönska och underhåll av medborgerliga bekvämligheter), parkering, underhåll av toaletter etc. (Whyatt, 2004). Ett centralt budskap som lyfts kring forskning om centrumutveckling är att den privata och offentliga sektorn behöver ha ett partnerskap för att återuppliva stadskärnor. De behöver samarbeta med att införliva kundernas önskemål (Wahlberg, 2016). Kunderna förväntar sig att ett centrum kan tjäna en mängd olika funktioner samt en rad olika syften. Kunderna förväntar sig också att centrumet underlättar och erbjuder sociala interaktioner (Whyatt, 2004). Specifikt så belyses betydelsen av den fysiska utformningen av centrum som en plats för detaljhandeln. Faktorer som påvisats vara betydelsefulla för den uppfattade attraktionskraften hos stadskärnor är bland annat hur lättillgängliga butikerna är i centrum och även butiker strax utanför centrum. Ytterligare faktorer som nämnts för att öka attraktionskraften hos ett centrum är närhet samt bekvämlighet, vänligt beteende, specialist-/

självständiga butiker, varierande sortiment och kompakthet. Den faktor som visat sig vara viktigast är närhet samt bekvämlighet (Wahlberg, 2016). Det är även av stor vikt att det existerar ett varierande utbud av butiker i ett centrum för att kunderna ska vara tillfreds med stadskärnan (Powe & Hart, 2008). Dessa faktorer uppmuntrar kunder till upprepade besök vilket resulterar i förbättrad vitalitet och livskraft för stadskärnans centrum (Whyatt, 2004).

Det är således viktigt att öka tätorters attraktionskraft och det kan göras genom att erbjuda paket av olika tjänsteaktiviteter. Attraktionskraften har en positiv relation till kundlojalitet i ett centrum och tenderar att minska outshopping. Små TCM initiativ bör införlivas för att öka den upplevda attraktionsnivån gentemot centrumet och för att minska mängden outshopping (Wahlberg, 2016). Med hänsyn till det konkurrenstryck som råder för stadskärnor måste deras fokus ligga på att bygga kundlojalitet, behålla kunder samt skapa upprepande besök till stadskärnans centrum. För att generera hållbara konkurrensfördelar krävs att hela centrumets totala erbjudande tillfredsställer kundernas helhets önskan. Vilket erfordrar att en strategi formuleras för hela stadskärnans centrum, det är ett nätverk i centrum som ska tillfredsställa kundernas holistiska behov och inte varje enskild butik (Whyatt, 2004). För mindre stadskärnor finns en möjlighet att utveckla en konkurrensfördel baserat på egenskaper som är unika för deras centrum. Många stadskärnor är en produkt av deras historia och i flera fall så ger denna historia tillgångar som kan bidra till marknadsföring vilket i sin tur kan hjälpa deras centrums attraktionskraft (Powe & Hart, 2008). Den strategin nämner även Wahlberg (2016) som anser att en unik och attraktiv miljö kan skapas genom att bygga upp centrum av dess historiska tradition och genom samarbete med arkitekter och med det skapa en stark konkurrensfördel.

3.2.3 Kommunens roll för ökad attraktionskraft

En viktig slutsats vid studier av stadskärnors attraktionskraft är att besökarna vill se ett aktivt deltagande av stadens kommunpolitiker och även fastighetsägare i utvecklingen av centrum. Centrumutveckling uppfattas vara utom marknadskrafternas eller återförsäljarnas kontroll vilket innebär att den behöver styras på en nivå över återförsäljarna (Wahlberg, 2016). Samverkan av de kommunala politikerna bidrar till kvalitetsdimension genom att det ofta medverkar till ytterligare aktiviteter som exempelvis olika former av evenemang (Powe & Hart, 2008). Ett centruminitiativ är ett löfte om en positiv utveckling av situationen när stadens attraktionskraft står inför stora utmaningar och är enligt Wahlberg (2016) något som kommuner bör satsa på. Genom att kommunala politiker samverkar bildas stabilitet och kapacitet (Powe & Hart, 2008). Intressenternas strategi gällande TCM initiativ har visat sig vara avgörande när det gäller utvecklingen av centrum. Det har uppenbarats att besökare värderar egenskaper som kräver att berörda parter inom ett centrum samarbetar (Wahlberg, 2016). För att garantera att centrumets utbud av kompetenser, tjänster samt tillgångar når upp till kundernas förväntningar krävs det att alla intressenter, offentliga och privata sektorer, samarbetar. Det medför att intressenterna behöver arbeta i partnerskap och att de behöver bygga en gemensam strategi för centrumet (Whyatt, 2004). Konkurrensläget som råder för

stadskärnor inom detaljhandeln innebär att återförsäljare måste erkänna att konkurrensen främst ligger på centrumnivå. Det är systemet av centrumets detaljhandel som helhet som besökarna uppfattar och inte de enskilda butikerna. Villkoren för de fysiska bekvämligheter som råder i en stadskärna är av betydelse för dess attraktionskraft. Sålunda krävs ett samarbete mellan intressenterna i syfte till att öka den totala estetiska uppfattningen om ett centrum. De kommunala myndigheterna ansvarar kring att utforma offentliga platser, fastighetsägare designar byggnader och återförsäljare utformar sina butiker. Detta kan göras genom ett TCM sammanhang då idéerna diskuteras och professionella designers rådfrågas. En positiv utveckling av ett centrum är en viktfråga för samhället som helhet och ska därför styras på samhällsnivå och inte av enskilda återförsäljare (Wahlberg, 2016).

3.3 Samverkan mellan offentlig och privat sektor

3.3.1 Manchester - ett exempel

I juni 1996 utsattes Manchester för ett terrorattentat där stadens centrum bombades och dess kärna förstördes. För att beskriva hur förödande skadorna var nämns att cirka 1200 fastigheter och 43 gator skadades. Detta resulterade i att 672 företag tvingades att flytta och att 49.000 kvadratmeters butiksytta samt 57.000 kvadratmeters kontorsytta försvann (Williams, 2006). Varför vi väljer att ta upp denna händelse är motiverat av hur stadens byggdes upp igen. Williams (2006) påtalar nämligen att förstörelsen av staden uppmuntrade användandet av ett offentligt-privat partnerskap. Detta innebar att den offentliga sektorn samverkade med den privata sektorn. Ett partnerskap mellan kommunfullmäktige, räddningstjänsten, privata markägare och arrendatorer av fastigheter upprättades strax efter bombningen i syfte att återuppliva stadens centrum. De ville ge liv åt staden genom att uppnå strategiska mål vilka bland annat utgjordes av att förstärka detaljhandeln, stimulera stadens ekonomiska bas, utveckla transport- samt infrastrukturens system och att öka bosättningen av befolkning. Dessa mål uppnås och vad som är värt att nämna är också att de uppnåddes inom en väldigt pressad tidsram. Williams (2006) betonar att detta är att anse som bevisning av fördelarna med att samverka i syfte att förnya ett centrum. Stadens politiska ledning hade sedan tidigare påbörjat processen att nätverka utanför stadshuset och själva centrumet för att kunna möta en mer entreprenöraktig anda. De försökte då att främja en effektiv företagsledning genom att skapa ett samarbete mellan den lokala politiska eliten och den ekonomiska eliten. Förstörelsen av Manchesters centrum, som en följd av bombningen, resulterade i att det framväxande förtroendet mellan lokala beslutsfattare (offentlig sektor) och deras mest betydelsefulla partners inom den privata sektorn på allvar fick testas. Utan stöd och aktivt deltagande från den privata sektorn är det som kan uppnås begränsat. För att beskriva samverkan mellan de två sektorerna nämns att privata byggföretag anlätades för att fysiskt bygga upp staden igen medans kommunfullmäktige ansvarade för att alla projekt genomfördes enligt regler och lagar. Williams (2006) menar att arbetet med relationen mellan den offentliga och privata sektorn var avgörande för Manchesters återhämtande.

3.3.2 Motiv för ett offentligt-privat partnerskap

Lowndes m.fl. (1997) menar att statsförvaltningen har utvecklats i takt med att fokus på kollektiva åtgärder har ökat. Kollektiva åtgärder innebär i detta fall att en stads offentliga och privata sektor ingår i ett partnerskap och att de med andra ord samarbetar. Denna variant av partnerskap kan förkortas som PPP efter engelskans public-private partnership. Detta sätt att arbeta tillför de vidare att det gynnar utveckling av nätverk bestående av diverse organisationer. Inom dessa nätverk är det viktigt att organisationerna samarbetar. Stadtler (2012) menar att samarbetet genererar en möjlighet att kombinera kompetenser och kapaciteter från två olika sektorer, vilket kan lösa problem som en ensam part inte kan göra själv. Som ytterligare essentiella funktioner inom nätverken tillför Lowndes m.fl. (1997) är förtroende för varandra samt att fördelar och bördor som en följd av problem delas mellan organisationerna. Stadtler (2012) håller med om att nivån av förtroende måste vara relativt hög för att ett samarbete ska fungera och tillför även att parterna bör vara överens om i vilken riktning de ska arbeta. Hon beskriver vidare att detta underlättas om parterna är relativt få. Även Healey (1998) framför att samverkan är en viktig byggsten i arbetet med stadskärnor då han påpekar att samverkan ska prioriteras före konkurrensfördelar. Varför samverkan lyfts fram som så viktig kan vara en följd av dess fördelar. Strategin att arbeta genom ett partnerskap gynnar nämligen en stad på flera vis. Som de viktigaste nämns synergier, utvidgning av budgetar, förtroendeskapning och slutligen minimering av risker (Williams, 2006). Oliver (1990) tillför ytterligare en fördel vilken utgörs av ökad och delad kraft. Roumboutsos & Chiara (2010) förklarar att samverkan är attraktivt då detta arbetssätt möjliggör reducering av kostnader och maximering av ekonomiska fördelar. Ännu en fördel förklaras av Pal & Sanders (1997) som förmedlar att ett partnerskap mellan en stads offentliga och privata sektor är ett framgångsrikt sätt att hantera stadskärnor på då partnerskapet gynnar ett centrums förmåga att behålla och förbättra dess livskraft. Diamond (2002) redogör dock för att det inte endast är nog med att den offentliga och privata sektorn samarbetar då han anför att det är viktigt för alla parter som vill förbättra upplevelsen av en stad att agera som om de vore i ett partnerskap. De parter som har ett intresse i upplevelsen av stadskärnor är främst, utöver den offentliga och privata sektorn, polisen, volontärorganisationer, organisationer inom detaljhandeln, bussföretag, mark- och fastighetsägare samt invånare och besökare (McAteer & Stephens, 2011; Pal & Sanders, 1997). Stadtler (2012) tillför att offentligt-privat partnerskap används allt mer frekvent för att kunna möta de problem som överstiger vad en ensam sektor klarar av att hantera. Enligt Wojewnik-Filipkowska & Trojanowski (2013) beror dock det ökade användandet av partnerskapet på att regeringar inte kan finansiera alla viktiga investeringar själva. Då de offentliga budgetarna är begränsade måste den offentliga sektorn anta en administrativ roll och skapa nya möjligheter för privata investerare.

3.3.3 Offentligt-privat partnerskaps medförande utmaningar och hur de tacklas

Samverkan mellan den offentliga och privata sektorn går inte alltid som på räls. Trots den frekventa användningen och därmed en viss vana medför dessa partnerskap utmaningar

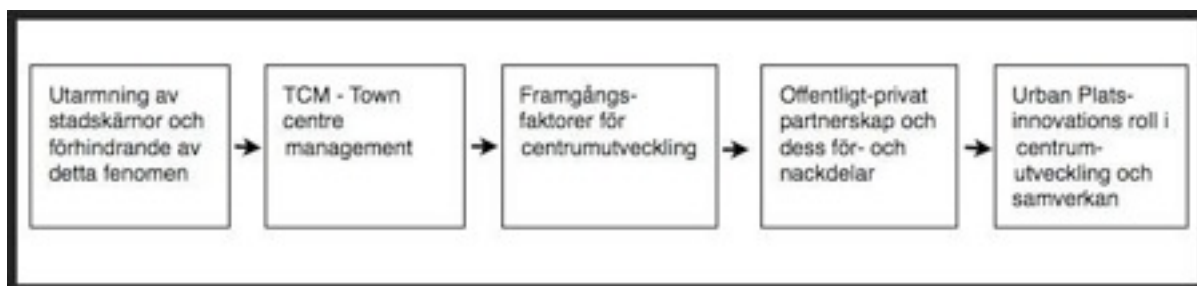
(Stadtler, 2012). Utmaningarna kan bestå i problem såsom att parterna måste hantera olika organisatoriska och sektoriella bakgrunder, vilket kan leda till fördomar och missförstånd mellan parterna, och att finna en balans mellan delat ansvarsområde och parternas självständighet (Thomson & Perry, 2006). För att manövrera dessa utmaningar och få samarbetet att fungera gör Bryson, Crosby, & Stone (2006) gällande att parterna måste vara överens om gemensamma mål, regler, hur de ska arbeta samt uppdelning av uppgifter, risker och ansvarstaganden. Stadtler (2012) tillför att öppen kommunikation är ett viktigt medel för att få parterna att förstå varandras intressen och strukturer. En effektiv administrativ organisationsstruktur nämns också som ett hjälpmedel till att underlätta samarbetet då det kan lindra eventuella spänningar som kan uppkomma som en följd av parternas olikheter. Organisationsstrukturen möjliggör att diverse uppgifter kan delas upp i klara ansvarsområden. Utöver detta beskriver Stadtler (2012) mer ingående hur varje specifik utmaning bör hanteras vilket redogörs för här närmast. För att tackla utmaningen som utgörs av skiljande bakgrunder mellan parterna måste de stå ut med och lära sig att förfara med skillnader i deras professionella språk, organisationskultur och ibland även etnisk kultur samt arbetssätt. McAteer & Stephens (2011) förklarar att en följd av varierande bakgrunder är en avsaknad av ett gemensamt problem att lösa och därmed ett gemensamt mål att arbeta efter. Vidare ger parter med varierande bakgrunder även varierande perspektiv. När det inte föreligger ett gemensamt problem finns det risk för att olika synsätt framställs vilket försvårar ett samarbete. De bör även skapa regler samt konstruera processer och strukturer då detta kan vägleda parterna i deras interaktion med varandra (Stadtler 2012). Även McAteer & Stephens (2011) menar att det är viktigt att finna en korrekt struktur för att partnerskapet ska fungera fullt ut. Dessutom påstår Stadtler (2012) att en formell struktur för beslutsfattande kan skapa en gemensam grund att stå på. Det är inte bara parternas bakgrunder som kan skilja sig, utan ofta är de organisatoriska intressena olika. De har med andra ord olikartade mål. Stadtler (2012) påstår att en naturlig följd av detta är då att parterna som ingår i samarbetet vill upprätthålla en individuell kontroll och arbeta för sina egna ansvarsområden. Detta är inte möjligt om parterna ska kunna ha en fungerande offentlig-privat relation då detta samarbete kräver ett gemensamt ansvarstagande (Thomson & Perry, 2006). Det uppstår då en utmaning kring att balansera sin självständighet och det delade ansvarsområdet. För att bemöta denna utmaning anför Stadtler (2012) att parterna delar information och arbetar för att komma överens gällande resurser, uppgifter samt fördelning av ansvarstagande och risker. Fördelningen av ansvarstagandet bör göras med hänsyn till parternas resurser och kompetenser. När det gäller delning av information mellan parterna har detta inte bara en positiv effekt i form av att gynna partnerskapet utan det kan även ha en negativ inverkan. McAteer & Stephens (2011) menar att delning av information kan också resultera i svårigheter gällande beslutsfattande på grund av delade synsätt på problem. Det är inte endast information som ska delas mellan parterna. Mouraviev & Kakabadse (2016) anför att delande utgör den komponent som utvecklar ett samarbete till partnerskap, specifikt när det gäller delning av kostnader. Detta förklaras av att när parter delar lika på kostnaderna, så är de lika involverade i det aktuella projektet. Skulle en part däremot stå för en mindre del av

kostnaderna, reduceras dennes involvering och därmed troligtvis också dess risktagande. Detta resulterar då i att ansvarstagandet inte fördelats lika mellan parterna. Utöver de utmaningar som ovan behandlats nämner Diamond (2002) konflikter och det faktum att konflikter kan uppstå ofta ignoreras som en medförande utmaning. För att partnerskapet ska fungera idealt förklarar Diamond (2002) vidare att innehavet av beslutsfattande bör skiftas från professionella till att delas mellan parterna som ingår i partnerskapet. Parterna har ofta olika intressen men delat mål, vilket kan försvåra ett uteslutande av konflikter. Det första steget i att hantera denna utmaning är att erkänna att konflikter faktiskt kan existera. Nästa steg handlar då om hur dessa konflikter bör hanteras. Ett tillvägagångssätt är att bygga in konflikters existens i partnerskapets arbetsmetoder genom att tänka på hur konflikter kan lösas, även om det endast är en tillfällig lösning tills konflikten uppstår igen för att vinna tid. Konflikten kan nämligen komma återuppstå om inte det centrala problemet som ligger bakom konflikten hanteras. Diamond (2002) för också gällande att ett övervakningssystem kan inrättas där en ”kritisk vän” utses. Denne individ har till uppgift att identifiera konfliktområden och även att fungera som en katalysator för att finna sätt att lösa konflikterna på. Vanliga konflikter härrör från frågor om arbetspraxis som är utformade på olika vis som följd av skiljande förväntningar och förståelse bland individer (ibid).

Vad som också är av intresse att tillägga är att vid de tillfällen då förändringar uppstår i en stadskärna, sådana förändringar som är av den art att stadskärnans ekonomi eller fysiska profil förändras, så bör partnerskap variera. Detta då McAteer & Stephens (2011) föreslår att rätt kombination av parter med intresse i stadskärnan kan gynna förmågan att identifiera förändringar och hur de bör hanteras.

3.6 Analysmodell

Vår analysmodell har sin utgångspunkt i att stadskärnor utarmas som ett resultat av en pågående utflyttning av butiker. Därför grundas modellen i detta fenomen för att sedan bygga vidare på hur problemet kan åtgärdas. Vidare behandlar modellen TCM där samverkan utgör huvudkomponenten. Samverkan är i enlighet med vår teoretiska referensram ett tillvägagångssätt för att förhindra utflyttningen och därmed återigen öka livskraften. Enligt vår uppsats utgör centrumutveckling vägen att gå för att uppnå detta. Därför behandlas därefter olika faktorer som anses vara viktiga för att samverkan ska fungera optimalt och för att stadskärnornas centrum ska utvecklas. Samverkan kan ske mellan olika sektorer och analysmodellen berör samverkan mellan specifikt den offentliga och privata sektorn samt de för- och nackdelar som detta partnerskap medför. Slutligen mynnar modellen ut i Interreg-projektet Urban Platsinnovations roll i stadsutveckling och samverkan. Utifrån denna analysmodell vill vi undersöka hur en stadskärna kan arbeta med samverkan för att utveckla sin stad och därmed återfå dess livskraft.



Figur 1. Egen modell

4.0 Empiri

4.1 Empiripresentationens struktur

I följande kapitel presenterar vi den data vi samlat in för att möjliggöra att vi uppfyller studiens syfte samt för att kunna besvara forskningsfrågan. Kapitlet utgörs av de svar våra respondenter uppgett under de intervjuer vi utfört. Vidare kommer empirikapitlet utgöra en grund för vår analys och tolkning samt även för vår slutsats. Empirin presenteras i enlighet med vår tolkningsmodell och struktureras efter samma teman som teorikapitlet i syfte att underlätta för läsaren så denne enkelt kan följa uppsatsens röda tråd.

4.2 Respondentbeskrivning

Samtliga respondenter är delaktiga inom Interreg-projektet Urban Platsinnovation och är verksamma i arbetet för centrumutveckling. En av respondenterna arbetar som projektledare, en är näringsutvecklare och den tredje respondenten är centrumutvecklare. Respondenterna kommer från två olika stadskärnor och vid en av intervjuerna deltog således två respondenter.

4.3 Presentation av empirisk data

4.3.1 Utarmning av städer och förhindrande av detta fenomen

Samtliga respondenter har märkt av att butiker flyttar ut från stadskärnor. Respondent 1 och 2 säger att det är svårt för butiker att överleva som en följd av internethandeln och köpcentrum. De tillägger också att vissa branscher är mer utsatta än andra. Som lösning på utflyttningen av verksamheter är de övertygade att om stadskärnan anses vara mer attraktiv så kommer det gynna handeln som bedrivs där. De berättar också att de är mycket måna om deras handel och att de gör mycket insatser för handlare. Respondent 3 berättar att de aktivt har tittat på hur det ligger till med utflyttningen under några års tid. De har då tittat på antalet butiker i centrum och konstaterat att det faktiskt håller sig stabilt. De har även kontrollerat omsättningssiffrorna vilka också håller sig stabila. Anledningen till att de valde att titta på hur staden ligger till när det gäller utflyttning av butiker var att de ville minska oron som finns kring detta fenomen. Respondent 3 tror att det är viktigt att kommunen antar en stabiliserande roll genom att visa de verkliga siffrorna och låta verksamheterna se vad de ska göra för att klara sig. Respondent 3 talar om att detta är något som kan upplevas som känsligt. När de berättar att någon inte har en verksamhet som bär sig så är det tyvärr så och det anses inte vara en kommunal fråga att gå in och stötta med medel till de enskilda verksamheterna. Vidare förklarade respondent 3 att butikerna måste bedriva sin egen verksamhet och ha sitt eget erbjudande.

Risken är att om man ser bara att ”oj här blir det bara sämre och sämre” ja då blir man kanske lite paralyserad som företag, man blir vettskrämd och gör ingenting. - Respondent 3

Respondent 3 berättar att de funderar på att utarbeta en analys kring hur man kan se på centrumet ur ett övergripande perspektiv för att sedan låta fastighetsägarna och företagarna göra vad de vill med det. Med hjälp av denna analys skulle de kunna se vilka gator som är mer lämpade för en viss typ av verksamhet.

Respondent 3 berättar att de har ett avtal med ett företag som tillhandahåller ett kundklubb system. Alla butiker i staden måste ansluta sig till detta system. Systemet har blivit väldigt lyckat. Tidigare har de arbetat med ett mer ålderdomligt system i form av häften vilket inte har fungerat. Idén till detta hämtades från en av de andra stadskärnorna som är med i projektet. Ytterligare en idé som inhämtats från en annan kommun är att använda sig av en lokal dit medborgare kan gå för att lämna idéer gällande centrumutveckling. I denna lokal kan de även ha seminarium, kreativa workshops och föra medborgardialoger.

Respondent 1 och 2 förklarar att vissa branscher är mer utsatta än andra men att de utför mycket insatser för handeln i centrum och att de har en väldigt stark köpmannaförening. För att hindra att människor exempelvis tar sig till andra städer för att handla säger respondent 1 att det är viktigt att lägga fokus på det sociala livet i staden då människor är flockdjur och gillar att umgås. Det är viktigt att ha en plats dit människor kan gå ut och prata med varandra och därför det är viktigt med handel enligt respondent 2.

Vi människor är flockdjur, vi tycker om att umgås och vi tror inte att det är bra att bara sitta hemma vid datorn. - Respondent 2

Respondent 1 menar att när det kommer till att få folk att komma till staden så spelar kommunen en stor roll då det anses vara viktigt med den offentliga miljön. Faktorer som nämns är blommor, bänkar, parker och en mysig känsla som man aldrig kan få i ett köpcentrum. Även respondent 3 berättar om den offentliga miljön. Denne säger att de har börjat titta på parkmiljöer och grönstrukturer. Detta genom att bibehålla de gröna stråken, för både växter, djur och dagvattenhantering. Även lekmiljöer och parker ses som något attraktivitetshöjande för en stad. Det framkommer från respondent 1 och 2 att det inte alltid krävs stora insatser för att göra något. Det fungerar också att göra små saker som fortfarande syns, något enkelt men som skapar uppmärksamhet. Respondenterna trycker på betydelsen av att vara en evenemangstad. Detta gör att folk vill gå till stan när det händer saker. Respondent 2 nämner påskparad och stadslopp som exempel på evenemang och att dessa lockar många målgrupper.

Man ska inte tycka att det är en död stad. Som vi säger, mycket aktiviteter och evenemang. - Respondent 1

Respondent 3 berättar att den kommunala ledningen jobbar tillsammans med en turistbyrå. De försöker jobba digitalt med att det ska finnas bilder och det ska även finnas evenemangslistor och information om när det händer saker och ting i centrum. De jobbar mycket med kommunens hemsida och facebook. De kommer också starta upp gratis wi-fi i hela centrum och i deras gästhamnar för att underlätta för besökare. Respondent 3 menar att detta går lite hand i hand att de vill att deras aktörer ska bli lite mer aktiva på sociala medier och då supportar dem med gratis wi-fi. De har sett att datatrafiken hänger ihop med hur

miljöerna ser ut i centrum och det kan ganska lätt konstateras att där det finns trevliga ställen att sitta på, där är det trafik. I de där stråken som är tråkiga händer det ingenting, där lägger ingen ut någonting. Att då ha en butik på ett sådant stråk är svårare. Därför vill respondent 3 försöka skapa mötesplatser med fina miljöer utanför butikerna så att de drar folk.

4.3.2 TCM - Town centre management

Samtliga respondenter uppgav att de inte är bekanta med begreppet TCM. Trots att begreppet inte används i det dagliga arbetet framgår det att TCM har stor en betydelse och anses vara essentiellt när det gäller stadsutveckling. Respondent 1 och respondent 2 uppger att en stad måste jobba tillsammans för att kunna utveckla staden och att förhållandet mellan samverkan och stadsutveckling fungerar på så sätt att ju bättre samverkan ter sig, ju bättre kommer utvecklingen av staden att bli. Respondent 3 lyfter vikten av samverkan och ser det som den avgörande faktorn för att centrumutvecklingen ska kunna anses vara framgångsrik. Denne ser samverkan som enda sättet att göra någonting på.

Jag tror inte på ”ensam är stark”. Jag tror att det blir dynamik i grupper som har olika kompetens och det är det som samverkan handlar om. Och kreativitet betyder produktivitet och tillslut i slutändan betyder det klirr i kassan. - Respondent 3

Respondent 3 berättar också att det finns en tendens att många individer upplever att samverkan betyder att “jag vill att du ska hjälpa mig att nå dit jag vill” men att så inte är fallet. Istället förklarar denne att samverkan går ut på att alla parter ska nå sina mål.

Både du och jag ska komma närmare våra mål och det betyder ju att både du och jag får kanske kompromissa på våra mål. Det låter så banalt men jag upplever att man faktiskt inte är medveten om det alltid. Och det är svårt för det betyder ju att jag måste backa lite på vissa saker som jag kanske har tänkt mig för att helheten ska gå framåt. Så för mig är samverkan att man faktiskt klarar att kompromissa för att helheten ska gå framåt. - Respondent 3

Respondent 1 och 2 menar att ju fler personer som är med och arbetar desto mer arbete blir utfört. De tillägger att det dock är viktigt att ha i åtanke att inte bara se till ett så högt antal medverkande individer som möjligt. Både respondent 1 och respondent 2 menar att det gäller att rätt personer är med och samverkar och en av respondenterna uppger att de arbetar med dem som verkligen vill vara med för att undvika att plats och energi går till spillo. Vikten av att samtliga inblandade i centrumutvecklingen är engagerade påpekas även av respondent 3. Denne förklarar att det är när alla arbetar tillsammans för gemensamma mål som kreativitet och produktivitet tar fart. Att ta hänsyn till att det är personer som verkligen vill vara med är viktigt när grupper sätts samman. Respondent 1 anmärker att när samverkan upplevs som negativ eller jobbig så beror det på en fel sammansatt grupp.

Jag vill poängtera att jobba med de som vill, inte den sura personen som bara står bredvid och kollar på med armarna i kors, då får vi saker gjort. - Respondent 1

Respondent 1 uppger nämligen att det är extremt viktigt att engagemang existerar vid arbetet med samverkan och vidare förklarar denne att det finns hos människor och att det bara gäller att plocka fram engagemanget. Människorna vill känna sig delaktiga och stolta över sin stad. I en stad finns det många aktörer vilket gör att det är många som är involverade i stadsutvecklingen. Respondenterna uppger att dessa aktörer främst består av de personer som bor i staden, de som bedriver handel, fastighetsägare och slutligen kommunen. Att det är så många olika aktörer gör att det är många som tycker något om sin stad. Respondent 2 framhåller dock att det finns en aktör, nämligen fastighetsägarna, vars engagemang skulle behövas höjas för att samverkan ska fungera optimalt. De ser ofta bara till sitt eget.

Fastighetsägarna är den pusselbit som behövs jobbas med, den behövs passas in lite bättre kan man säga. - Respondent 2

Respondent 1 och 2 menar att samverkan inte har någon negativ påverkan. Respondent 3 uttrycker däremot att samverkan kan ha en negativ inverkan om parterna endast ägnar sig åt att prata och inga resultat uppvisas. Respondent 3 menar att detta är en risk med samverkan och förklarar att denne tror att detta fenomen är vanligt förekommande. Vidare motiverar respondent 3 detta med att redovisningarna gentemot Inter-reg har blivit mycket tuffare eftersom de delar ut pengar för att samverkan ska ske. Respondent 3 tror att ytterligare en risk med att endast ägna sig åt att prata är projektrötthet och att det finns en sådan tendens hos näringsidkare.

Åh nej, inte ett projekt till. Oh jag har varit på så många möten och det leder ingenstans. - Respondent 3

4.3.3 Framgångsfaktorer för centrumutveckling

Vidare förklarar respondent 1 att det är viktigt att alla involverade är engagerade och bidrar till samverkan och arbetet med att utveckla en stad. Respondent 3 framhåller att för att centrumutvecklingen ska vara framgångsrik så krävs det att man försöker finna en gemensam målbild vilket kan vara svårt då alla har olika ingångar och perspektiv. Som exempel på detta nämns att olika parter har olika tidsrymder.

För att det är klart att en handlare som går på ett möte så säger vi att ja det här kommer vi att genomföra här nu år 2020 han bara "jaja" då har hans butik gått i konkurs redan, tycker han. Medan vi vet att vägverket och allt där det tar den tiden för att göra vissa åtgärder även om vi ligger på som sjutton så är det långa processer. - Respondent 3

Respondent 3 upplever dock att acceptansen för längre processer ökar och de utför numera också snabbare åtgärder. Dessutom nämner respondent 3 att digitala forum är något som behövs jobbas med för att samverkan ska fungera optimalt. De har en kommunikationsplattform som de tycker kan nyttjas mer.

Både respondent 1 och 2 menar att det även är viktigt att de som är involverade känner att de får ut något av arbetet. För att uppnå detta uppger de att det är viktigt att förbereda inför möten med arbetsgruppen och att det är ordning och reda. Då upplevs mötena som meningsfulla. Respondent 1 och 2 säger att de har regelbundna möten och att de tror på att det är en nödvändighet för att undvika att tiden går och rinner ut i sanden. De menar att det är jätteviktigt att ha datum för saker och ting. Även respondent 3 uppger att de arbetar med regelbundna möten och förklarar att dessa möten ses som en specifik process för samverkan. Respondent 3 berättar att de har lagt upp en struktur för möten samt dokumentation från möten och den har de lagt utifrån erfarenheter från tidigare projekt. Mötena ses som en betydelsefull plattform för samverkan. Respondent 3 påpekar att det är viktigt att inte låta mötena ta för stor plats i arbetet med samverkan och att det är viktigt att säkerställa att alla de inblandade upplever de möten som anordnas som meningsfulla och lärorika. Det får inte bli så att de anordnade mötena tar så stor plats att parterna inte hinner jobba vid sidan av. För att säkerställa detta uppger respondent 3 att alla parter kontaktats för att säkra att varje enskild part känner att de får ut något av mötena samt att de anser att det är rätt nivå på samverkan mellan parterna. Respondent 3 anser det vara viktigt att kontrollera så att arbetet som sker är produktivt så att det inte endast är tomma samtal som aldrig ger resultat. Det är även betydelsefullt att kontrollera så att det existerar en bra balans mellan den teoretiska planeringen och det praktiska agerandet, så att förändring faktisk sker i staden.

Respondent 1 och 2 uppger att de specifika processer eller system som de använder sig av är att de involverar stadens medborgare vilket de menar är vitalt vid samverkan. Denna involvering kan ske genom föreningsliv och att alltid ha en aktivitet med dem så att det öppnas upp för det arbete som utförs. Att involvera medborgarna från start gör det enklare när ett beslut väl ska fattas. Detta förklarar respondent 1 med att medborgarna får information under arbetets gång och har då möjlighet att tycka till. Möjligheten att tycka till ges när en medborgardialog förs eller när de visar upp något. Tyckandet sker inte bara när öppna möten sker utan det finns även möjlighet för medborgarna att tycka till på Facebook eller genom att ringa och ge sina åsikter. När det gäller den offentliga miljön förklarar respondent 2 att det har anordnats utställningar på biblioteket där de visar förslag på hur det kan se ut. Medborgarna ges då en chans att tycka till där. När beslut väl fattas är det då inte främmande och inga dispyter uppkommer. Utöver att involvera stadens medborgare uppger respondenterna att politisk förankring är av stor betydelse. Det är viktigt att ha med sig beslut från politiken.

Det som har varit roligast med att jobba med samverkan anger respondent 1 är att få driva själva processen och att få träffa alla människor och slutligen att se resultat.

4.3.4 Offentligt-privat partnerskap och dess för- och nackdelar

Respondent 1 och respondent 2 uppger att den offentliga och privata sektorn inom deras stad samverkar genom att de personer som är involverade i arbetet med stadsutveckling sitter i

konstellationer. Där medverkar representanter för fastighetsägare, kommunen, handeln och banken. För tillfället utgörs dessa personer av ungefär 10 stycken, vilka är en blandning av det offentliga och privata. Konstellationerna existerar i olika sammansättningar beroende på vad som ska åstadkommas. De har funnit olika samverkansformer vilka beror på vad de jobbar med. Respondent 1 menar att styrkan med detta arbetssätt är att det är samma personer som är med och arbetar från start. De personerna är hängivna och trivs i gruppen. När saker ska göras hittar de bra människor till arbetsgrupper. De vet vilka de ska ringa och det är dessa utvalda som tillfrågas om deltagande. Att finna engagemang till detta upplevs inte som en utmaning. Det beror på att det gäller en liten stad där individer känner till varandra vilket gör det lättare. När det gäller engagemang kring att utveckla sina städer uppger de båda respondenterna att alla som blir tillfrågade om att delta i arbetet alltid svarar ja.

Utöver dessa arbetsgrupper berättar respondent 1 att de har något som heter FHC där både privatpersoner, företag och föreningar kan sätta in en summa pengar och därefter bidrar kommunen med samma belopp. Dessa pengar delas sedan ut till de som har ideér eller ska hålla i evenemang. Detta arrangemang bidrar till både finansiering och även motivation till att komma med ideér.

Respondent 3 uppger att den offentliga och privata sektorns samverkan startades när stadens handlare och en fastighetsägare kom till dem och berättade att de upplevde att de ville göra någonting kring centrum men att de inte visste vad eller hur. De började då med att sätta sig ned med handlarna och fastighetsägarna och utförde en SWOT-analys och presenterade några åtgärdsförslag. Efter detta har de försökt att beta av åtgärdsförslagen och även att försöka höja kunskapen då flera av handlarna uttryckte att de ville veta mer om saker. Kunskapen har de försökt öka genom att lära ut hur man kan jobba med sociala medier för att marknadsföra sig själva och hur man kan arbeta med e-handel för att komplettera sin verksamhet.

Respondent 1 och 2 uppger att de flesta vill vara med och samverka och att alla som de frågar tackar ja. Samtliga respondenter säger att inte alla organisationer inom den offentliga och privata sektorn samverkar utan att det är särskilda som väljs ut och blir tillfrågade.

Respondent 2 förklarar att det inte är någon part som bidrar med ett större ansvar när det exempelvis gäller arbetade timmar, kapital etc. Alla bidrar på sitt sätt. De själva bidrar med sin arbetsinsats medans kommunen petar in kapitalet. Utöver kommunens kapital har de även mottagit finansiella medel från fastighetsägare och specifika satsningar i staden. Respondent 3 berättar däremot att det skiljer sig i kapital då projektet bygger på att var och en har fått lägga en egen budget. Några har en ganska stor budget medans några har en lite mindre budget. Respondent 3 uttrycker att det inte har med ansvarstagande att göra utan att man har sagt att "det här har vi kapacitet att göra i det här projektet. Vi går in med såhär mycket arbetad tid och så här mycket kapital".

Respondent 2 uppger att utöver att samverkan möjliggör stadsutveckling har det märkts av att arbetssättet även skapar en positiv anda bland de människor som är involverade. Det framställs av både respondent 1 och 2 att det inte finns några nackdelar med ett offentligt-privat partnerskap. Däremot upplever de en fördel i form av möjligheten att ta vara på andras erfarenheter och nätverk. De anser inte att skiljande bakgrund medför något negativt och att det är en styrka att vara olika då alla individer har olika erfarenheter med sig samt alla har olika kontakter och att det verkar gynnande. Som svårighet nämner respondent 1 att det är sammansättningen av dessa människor som utgör nöten att knäcka. Det lyfts hur viktigt det är att ta sin tid och att inte brådska så att rätt kompetenser kommer med och att det finns ett engagemang. Vilka som är rätt personer handlar väldigt mycket om hur personerna är. En bra sammansatt grupp är beroende på hur det klickar mellan personerna. Respondent 3 tycker att det är viktigt att hitta en förståelse för varandras uppdrag och att man då kan bli produktiv. När det gäller konflikter som en följd av olika bakgrunder nämner respondent 1 och 2 fastighetsägarna. De berättar att det kan vara svårt att få med sig fastighetsägarna så att de ser mindre till bara sitt eget och mer på helheten. Det upplevs nämligen att fastighetsägarna inte ser att de är en del av helheten. Respondent 1 skulle önska att det som har betydelse för staden, såsom att fasader i centrum, fungerar men så är det inte idag. Vidare tillför respondent 2 att det sällan uppkommer konflikter med och mellan butikerna för där är det väldigt bra sammanhållning. Däremot uppstår det frekvent diskussioner vilket endast anses positivt. Alla ska få yttra sin åsikt och ingen utveckling sker om alla tycker lika. Respondent 3 upplever att de skiljande bakgrunderna ibland kan tendera att resultera i konflikter. Dessa konflikter utgörs då av att alla inte riktigt förstår med vilken röst de talar. För att exemplifiera detta förklaras att en politiker eller tjänsteman har ett ansvar för den övergripande demokratin och en näringsidkare kan bara tala utifrån sin enskilda näringsverksamhet. I små kommuner är det ofta så att en politiker också kan vara näringsidkare vilket kan vara svårt då folk inte förstår vem det är som uttalat sig och då blir det diskussioner i tidningar. Respondent 3 tillför dock att detta inte är något som inträffar ofta och att det inte är projektrelaterat på något vis utan att det är en allmän struktur i de små kommunerna när det gäller samverkan.

Respondent 3 tycker sig också bara se fördelar.

Min uppfattning är ju att man äger samhället tillsammans och det betyder att alla parter som agerar där måste prata med varandra. - Respondent 3

Respondent 3 säger att det inte finns några nackdelar med ett partnerskap mellan den offentliga- och privata sektorn men nämner att en svårighet är olika perspektiv. Detta gäller framförallt tidsperspektivet vilket denne märker tydligt i detta projektet.

Våra handlare dem har ju perspektivet ”jag vill ha pengarna i kassan idag” ”jag sålde tre par jeans det var en bra dag, eller jag sålde ett par jeans det var en dålig dag”. Så där är dem. Kommunen har ju någon form av mellanlångt perspektiv på tid och när man tittar på fastighetsägarna så köper ju dem sina hus och dem ska stå i 50-100 år, där har de sina investeringar och avskrivningstider. Så

det är klart att när de här ska sitta i samma rum och komma överens om en bra åtgärd för alla, för vad är attraktivitet i centrum då kan det bli svårt. Så inte en nackdel men en svårighet. -

Respondent 3

Ytterligare en faktor som enligt respondent 3 försvårar arbetet är att det föreligger ett problem då det är så långa processer och de rekvirerar pengar i efterhand. De ligger därför ute med pengar under en väldigt lång tid. Som kommun så har de den likviditeten men för en liten organisation så är det oerhört svårt. Respondent 3 har även en synpunkt när det gäller EU-projekten då det inte är tillåtet att ge förlorad arbetsinkomst till näringsidkarna. Det är något som de har försökt att driva igenom. Respondent 3 berättar att de får lön när de sitter på mötena men näringsidkaren ska stänga sin butik och utan lön gå på ett möte för att prata om samverkan, alternativt ska han eller hon ta in en vikarie och betala för det. Då skulle kommunen vilja göra det möjligt att genom projektet kunna betala ut för förlorad arbetsinkomst. Respondent 3 tror att många frågor skulle lösa sig för då är man där på lika villkor. De ser att näringsidkarna är stressade för att de förlorar pengar och respondent 3 tror att de måste få igenom detta för att EU-projekten ska lyckas.

4.3.5 Urban Platsinnovationens roll i stadsutveckling och samverkan

Respondent 1 och respondent 2 tycker att Interreg-projektet Urban Platsinnovation hjälper arbetet med stadsutveckling och samverkan. De menar att Interreg-projektet har givit en bra sammanhållning och nya kontakter som även kommer att fortsätta existera vid projektets slut. Dessutom nämner de att projektet har fört samman flera kommuner och medverkat till att människor har träffats vilket respondent 1 ser som bra då denne menar att man lär sig av varandra.

Respondent 3 nämner skiljande vana vid projekt som en svårighet/utmaning under projektets gång. Denne förklarar att människor är väldigt olika vana av att jobba i denna typen av projekt. Några parter uppges vara väldigt projektvana och har kännedom kring strukturen kring samverkan medan andra inte är det. För att lösa denna situation berättar respondent 3 att de diskuterar detta med de parter som saknar vana och tar reda på hur de kan arbeta för att dessa parter ska ha ett värde av att delta aktivt i samverkan. Utöver den varierande graden av vana nämner respondent 3 att parterna kan ha olika bild av vad det är som ska göras och vilka mål som ska uppnås. Respondent 1 och 2 har däremot inte stött på några specifika svårigheter/utmaningar under projektets gång.

Det viktigaste med projektet tycker respondent 1 och 2 är deras trygghetsarbete. De upplever att det passade bra i tiden då det är lite oroligt i världen. Kommunen och polisen har inlett ett bra samarbete. De har möten för att ta tag i akuta saker. De upplever att det är en bra sammansättning i gruppen då det är en bra mix av det offentliga och det privata.

När det är oroligt i världen så blir det oroligt utanför husknuten. - Respondent 2

5.0 Analys och tolkning

5.1 Utarmning av stadskärnor och förhindrande av detta fenomen

Under studiens gång har det framkommit att det sker en utarmning av stadskärnor i form av att bl.a. butiker tenderar att flytta ut sina verksamheter från centrum. Denna tendens bekräftas av alla våra respondenter och även av Wahlberg (2016) samt Whyatt (2004). Vi uppfattar att denna utflyttning är sammankopplad med städernas attraktionskraft. Vi ser sammankopplingen som en cirkulär process, som en ond cirkel, där en lägre attraktionskraft hos en stad medför att fler butiker väljer att lokalisera sig utanför stadskärnan vilket i sin tur minskar attraktionskraften hos staden ännu mer vilket leder tillbaka till fler verksamheter som flyttar ut. Respondenterna framhåller nämligen vikten av att ett centrum uppfattas som levande och att det ska hända något där för att en stadskärna ska anses vara attraktiv vilket stärks av Whyatt (2004) och Wahlberg (2016). Utflyttningen resulterar i att graden av livlighet minskas och även i färre händelser. Därmed minskar även attraktionskraften ytterligare. Detta resonemang stöds av Wahlberg (2016) som kommit fram till att lättillgängliga butiker är betydelsefulla för attraktionskraften då närhet och bekvämlighet är två kriterier som människor upplever som angelägna. Vikten av tillgänglighet yttras även av Powe & Hart (2008).

Efter vår undersökning ställer vi oss kritiska till påståendet att stadskärnor håller på att utarmas som en följd av utflyttning från dem (se Wahlberg, 2016 & Whyatt, 2004). Detta då vår studie visar att det kan vara överdrivet och att oron för utflyttningen är större än den faktiska utflyttningen. Oron kan medföra att en uppfattning kring att utflyttning sker i större utsträckning än vad den egentligen gör skapas. Vår studie visar just att antalet butiker i en av stadskärnorna har hållit sig på samma nivå under flera års tid. Vi utesluter dock inte möjligheten till att den stabila nivån av butiker som studien visar kan vara en följd av samverkan och att det därför under tidigare år förekommit en utflyttning. För att undersöka huruvida det finns ett samband mellan den stabila nivån och samverkan hade vi behövt veta under hur många års tid antalet varit stabilt och under hur många års tid staden har arbetat med samverkan. Detta är något som vi tyvärr inte har undersökt. Dessutom är det också viktigt att ha i åtanke att resultat av arbete kan komma med en viss fördröjning.

För att förhindra en utflyttning från stadskärnor ska centrum upplevas som livliga och attraktiva. Detta är något som samtliga respondenter i vår undersökning framhåller och vi finner även stöd för det i Wahlbergs (2016) och Whyatts (2004) utsagor. Hur uppnås då livs- och attraktionskraft? Ett tillvägagångssätt är genom samverkan. Från vår undersökning framkommer det att samverkan är det enda sättet att åstadkomma något. Detta stöds av Whyatt (2004) som konstaterat att samverkan är en avgörande ingrediens för att en stadskärna ska vara livskraftig.

5.2 TCM - Town centre management

Begreppet Town Centre Management tycks inte vara ett välkänt begrepp bland de svenska städerna som arbetar med centrumutveckling då samtliga respondenter uppgav att de inte var bekanta med begreppet. Varför TCM-begreppet inte är något som används kan ha sin bakgrund i att det saknas forskning inom området i enlighet med vad Wahlberg (2016) konstaterar. Trots att TCM inte är ett känt begrepp visar vår studie att TCM/samverkan utgör den avgörande faktorn för centrumutveckling och en stadskärnas minskade utarmning. Detta är något som är i linje med Wahlberg (2016) och Whyatt (2004) som båda förespråkar samarbete och att detta arbetssätt är ett måste för att bevara en stad. Att arbeta genom samverkan stöds även av Diamond (2002) som kommit fram till att alla parter som vill förbättra tilldragelsen av en stadskärna måste samarbeta.

Det finns flera möjliga faktorer till varför samverkan ses som den komponent som avgör huruvida önskan att öka livs- och attraktionskraften hos en stadskärna uppfylls och därmed minskar utflyttningen. En av dem faktorerna utgörs av att samverkan möjliggör att mer arbete blir utfört. Detta är något som framgår av vår empiri där det klargörs att ju fler som är med och samverkar, ju mer utträttas. Vi vill förklara detta med att arbetet delas upp mellan flera parter och att det därför faller sig ganska naturligt att det som ska utföras per part är mindre och att mer arbete då hinns med som en följd av att tidsåtgången för arbetet är mindre. Att det är tidseffektivt att samverka stöds av Williams (2006) som konstaterat att mål uppnås inom pressade tidsramar genom samverkan. Däremot finner vi inget stöd i teorin för att ju fler som samverkar, ju mer arbete blir utfört. Stadler (2012) talar snarare emot att ju högre mängd inblandade parter ju bättre genom att anföra att den högre mängden kan medföra att graden av förtroende minskas i takt med att antalet parter ökar och att det krävs att ett förtroende måste vara relativt högt för att samverkan då ska fungera. Detta styrks av Lowndes m.fl. (1997) som också påvisar förtroendets betydelse. Två av respondenterna förmedlar att det gäller att inte endast koncentrera sig på att involvera ett så högt antal parter som möjligt. Det nämns även att det gäller att rätt parter är med och samverkar. Detta är något som vi jämför med Stadlers (2012) tanke kring förtroende. Vi anser att om rätt personer är med och samverkar så bör det finnas ett förtroende där oavsett antal parter. Ännu en motivationsfaktor för samverkan består av att detta arbetssätt verkar gynnsamt för kreativitet och produktivitet vilket en av våra respondenter uppger. Enligt oss är detta något som är sammankopplat med att fler parter involveras i arbetet när man samverkar. Kreativiteten ökar när hjärnor slås ihop och dessutom främjas den av de tillfällen när parterna får chans att diskutera sina tankar och åsikter med varandra. Vårt synsätt kring detta är också något som vi inte finner stöd för i vår teori utan vi baserar det på vår empiri och våra tidigare egna erfarenheter.

5.3 Framgångsfaktorer för centrumutveckling

Vi vill lyfta fram engagemang och en gemensam målbild som de två främsta faktorerna för en lyckad centrumutveckling. Dessa då de förekommer mest frekvent i våra intervjuvar och alla respondenter trycker på vikten av dem. Att jobba mot samma mål är en förutsättning för att

parter ska arbeta i samma riktning och inte motarbeta varandra. Den gemensamma målbilden är förenlig med Stadtler (2012) som framhäver att parterna bör vara överens om i vilken riktning de ska arbeta för att samverkan ska fungera. Bryson, Crosby & Stone (2006) delar denna ståndpunkt. Att alla parter är engagerade är också ett grundläggande krav för att samverkan ska kunna gynna centrumutveckling. Vi anser att samverkan och engagemang har en nära koppling med varandra. Detta förklaras av att samverkan innebär att flera parter samarbetar med varandra, vilket Wahlberg (2012) preciserar, och att samarbete bygger på att alla parter är engagerade, annars är det inte att anse som ett samarbete eftersom att de parter som inte är engagerade inte deltar i arbetet. Att samarbeta med parter som inte är engagerade fyller då ingen funktion. Det gäller alltså att ett gemensamt ansvarstagande föreligger vilket Thomson & Perry (2006) också påstår. Vi har flera argument för att engagemang är så viktigt som vår studie uppvisar. Ett bristande engagemang kan leda till minskad motivation hos övriga parter samt till irritation och konflikter. Dessutom menar vi att det saknade engagemanget utgör en risk för att arbetet inte når sin fulla potential. Detta som en följd av att lastet blir större att dra för övriga parter eftersom det krävs att de utför mer arbete än om det delats upp jämt. Betydelsen av engagemang stöds av Whyatt (2004) som håller med om att det krävs att alla parter samarbetar.

Vår studie visar även att involvera stadens medborgare är ytterligare något att ha i åtanke vid centrumutveckling. Det har framkommit att det aktuella problemet ligger i att butiker tenderar att flytta från stadskärnorna. För att de ska besluta sig för att stanna kvar i centrum anser vi att det naturligtvis krävs att konsumenter besöker dem. Utan konsumenter uteblir intäkter och det försvårar då för butikerna att gå runt vilket är ett krav för att kunna fortsätta bedriva sin verksamhet. Stadens medborgare är att se som konsumenter och det är därför av betydelse att involvera dem för att undersöka vilka attribut hos ett centrum som de anser behöver utvecklas och vad som är attraktivt. Empirin påvisar att när medborgare involveras ges de en chans att tycka till och uttrycka sina åsikter vilket har gett framgångsrika resultat. Att det är viktigt att involvera medborgarna är något som vi även kan utläsa från att Wahlberg (2016) konstaterat att forskning visar att kunder väljer att handla utanför sitt lokala centrum då de har negativa tankar kopplade dit. Vi anser att detta är förenligt med nyttan av involvera stadens medborgare för att kunna upptäcka vad det är som upplevs som negativt för att kunna åtgärda detta. Nyttan förstärks också av att Whyatt (2004) påstår att en av de mest betydelsefulla strategierna är just att öka kundernas konsumtion i syfte att locka fler återförsäljare till centrum.

Av vår undersökning kan vi utläsa att ett sätt att arbeta med att öka konsumtionen är genom att arbeta med kundlojalitet. Vår teori pekar på att kundlojalitet ses som ett viktigt redskap att använda sig av för att kunder ska välja stadskärnans centrum framför externa shoppingcenter i enlighet med Wahlberg (2016). Det framgår att utveckling av kundlojalitet är viktigt för att garantera att kunder är lojala mot stadskärnans centrum (se Whyatt, 2004). Detta är också något som vi ser som en naturlig förutsättning för att kunna förbättra konsumenternas

köpvanor. En lojal kund är en återkommande kund. Detta är något som bör uppfyllas för att konsumtionen ska öka. Det är viktigt att ta vara på sina befintliga kunder vilket stöds av Wahlberg (2016) som förklarar att befintliga kunder är mer lönsamma än att försöka locka till sig nya kunder. Vi tror på en kombination av dessa två kundgrupper. Att utesluta en av dem ser vi inte som fördelaktigt. Det är viktigt att ha i åtanke att en ny kund kan komma att bli en återkommande kund med hjälp av kundlojalitet. Vår empiri visar att det är lönsamt och gynnsamt för centrum att arbeta med kundlojalitet. En av respondenterna berättar att de arbetar med kundlojalitet genom en kundklubb och att detta har visat sig vara väldigt lyckat.

5.4 Offentligt-privat partnerskap och dess för- och nackdelar

Studien stödjer att ett offentligt-privat partnerskap är något som praktiseras i verkligheten och i det dagliga arbetet med samverkan då alla undersökta stads kärnor uppgett att organisationer från både den offentliga och privata sektorn samverkar. Denna variant av partnerskap tycks ha en enorm betydelse för centrumutveckling. Majoriteten av de källor vi använt för vår teoretiska referensram uttrycker vikten av samarbetet. I enlighet med Whyatt (2004) utgör detta partnerskap ett krav för att kunna bygga upp en strategi för ett centrum så att det når upp till kundernas förväntningar. Att det är betydelsefullt att arbeta genom ett offentligt-privat partnerskap backas även upp av Williams (2006) och Wahlberg (2016).

Det finns ett flertal faktorer som motiverar varför samverkan är såpass viktigt som det framgår att vara av vår studie. Först och främst har det under undersökningens gång framkommit, som ovan nämnt, att samverkan möjliggör stadsutveckling. Vi ser detta som det viktigaste argumentet för att samverka. Vad vore annars syftet om arbetssättet inte bidrog till målet. Denna fördel stöds av Pal & Sanders (1997). Som ytterligare viktiga fördelar vill vi nämna möjligheten att ta vara på varandras erfarenheter och nätverk samt styrkan som medförs av de skiljande bakgrunderna som parter från olika sektorer har. Detta då det är tydligt att de respondenter som deltagit i vår studie trycker på dessa. Vi anser att tillvaratagandet av varandras erfarenheter går hand i hand med de skiljande bakgrundernas styrka. En av de styrkor som olika bakgrunder medför är just att det är möjligt att utnyttja varandras erfarenheter. Individuer som kommer från olika sektorer har arbetat på olika sätt och de har varit med om olika upplevelser. Därav har de olika erfarenheter. Erfarenheter genererar lärdomar och därmed kompetenser. Det är därför gynnsamt att ta vara på varandras erfarenheter. Att samarbetet genererar en möjlighet att ta vara på kompetenser från olika sektorer stöds av Stadtler (2012). De skiljande bakgrunderna gynnar även nätverk. Då parterna kommer från olika sektorer har de med största sannolikhet också olika kontakter. Ett samarbete med varandra möjliggör då att varandras kontakter kan slås samman och nyttjas. Nätverket blir större. Att ett offentligt-privat partnerskap gynnar nätverk stöds av Lowndes m.fl. (1997).

Skiljande bakgrunder kan även vändas till något mindre bra då de inte endast medför de fördelar som ovan diskuterats. Det har nämligen framkommit av undersökningen att parternas

olika bakgrunder kan generera utmaningar i form av konflikter. Detta ligger i linje med vad Thomson & Perry (2006) och Diamond (2002) påstår. Samtliga respondenter har uppgett att det inte finns några nackdelar med varken samverkan eller de varierande bakgrunderna. Vi anser att detta är en viktig detalj då konflikter inte nödvändigtvis ska ses som en nackdel. Enligt vår uppfattning är en konflikt bättre benämnd som en svårighet eller utmaning. Detta då trots att de försvårar arbetet så kan de medföra något positivt. Konflikter utbryter ofta i diskussioner och det är dessa som vi finner kan ha en gynnande effekt på arbetsgången. Diskussioner resulterar i att parterna förhoppningsvis får möjlighet till att uttrycka sina åsikter och tankar. Av empirin framgår det att ingen utvecklings sker om alla parter innehar lika åsikter om allt. Vi tror på att en sund relation är i behov av att influeras av olika synsätt för att minska risken av ett för snävt tänkande vilket kan smitta av sig på arbetet.

Även vår teoretiska bakgrund tenderar bestå av ord såsom svårigheter och utmaningar. Detta och det faktum att vi inte funnit något som pekar på att samverkan utgör något negativt i varken vår empiri eller teori har medfört att vi inte har kunnat konstatera att det finns några specifika nackdelar med samverkan, bara utmaningar.

5.5 Urban Platsinnovations roll i stadsutveckling och samverkan

Interreg-projektet Urban Platsinnovation har spelat en stor roll i stadskärnornas stadsutveckling. Projektet har bidragit till stadsutveckling och samverkan på så vis att det givit en bra sammanhållning mellan de involverade parterna vilket empirin presenterar. Detta är något som är viktigt när individer ska arbeta tillsammans. En bra sammanhållning bidrar till lojalitet och att parter arbetar tillsammans i samma riktning. Det vill vi förklara med att de är att se som en enhetlig grupp och att det då inte fungerar att en eller flera parter jobbar åt andra håll. Detta är något som gynnar den gemensamma målbilden som vi har kommit fram till är viktig för att samverkan ska fungera optimalt. Projektet har också frambringat nya kontakter och idéer till de inblandade parterna i enlighet med empirin. Vi har ovan konstaterat att samverkan främjar nätverk. Projektet har en positiv effekt på nätverken på så vis att "rätt" kontakter förmedlas, dvs. parter som är involverade i just de svenska stadskärnornas utveckling. Ett stort nätverk fyller ingen funktion om de kontakter som ingår inte är betydelsefulla. Slutligen har projektet fört samman de olika städerna vilket resulterat i att parter har träffats. Detta är något som vi ser som nyttigt då individer lär sig av varandra. Ovanstående resonemang kring Urban Platsinnovations roll i stadsutveckling och samverkan är inget vi finner stöd för i teorin. Detta är en följd av att det inte har forskats specifikt om projektets roll och också av vårt metodval. Vi har inte undersökt hur projektet över lag inverkar vilket hade kunnat stödja vårt resonemang med hjälp av dragna paralleller.

6.0 Slutsats

Under det här avsnittet presenteras våra slutsatser i form av att vi besvarar vår forskningsfråga. Här kommer vi även att reflektera över studiens genomförande och vi kommer att presentera förslag för framtida forskning kring ämnet.

6.1 Slutsats

Genom vår studie ville vi studera hur organisationer arbetar för fortsatt överlevnad i en stadskärna genom att samverka. Vi har då undersökt hur stadskärnors utarmning kan undvikas med hjälp av samverkan. Att stadskärnor riskerar att dö ut samt att småstäder utarmas är en viktig samhällsaspekt att studera då det är ett reellt hot som vissa städer står inför. Vår studie har resulterat i slutsatser kring hur stadskärnor kan undvika fenomen som outshopping och utarmning. Ett av de främsta verktygen som anses essentiellt är engagemang i samarbetet hos stadskärnorna. Det har även visat sig att det är stärkande att olika stadskärnor samverkar med varandra. Genom Inter-reg Projektet Urban Platsinnovation blev det tydligt hur mycket de olika småstäderna finner inspiration och lösningsförslag från varandra. Stadskärnorna följer varandras centrumutveckling och de studerar resultaten samt applicerar lyckade projekt på sitt egna centrum. Att stadskärnorna kan ta lärdom av varandra resulterar i ett mindre antal misslyckade utvecklingsförsök för en stadskärna, då de kan starta projekt som de har sett resultera i framgång. Det ser vi som ytterligare ett positivt verktyg då det genom studien har visat att det ofta föreligger mer oro hos befolkningen än nödvändigt. Därför är det viktigt att kommunen kan göra förändringar som innebär minimal risk för försämrade uppfattning gentemot centrum så att invånarnas oro kan minska. Det är inte endast olika stadskärnor som behöver samverka med varandra för en lyckad centrumutveckling och ökad attraktionskraft till staden. Det är även vitalt att stadskärnornas inre samarbetar och med det menas att stadens egna handlare, fastighetsägare, kommun, politiker, boende, konsumenter, besökare etc. samarbetar mot gemensamma mål och en gemensam målbild. Studien har tydligt visat att det måste finnas en samverkan mellan dessa komponenter för att en stadskärna ska behålla sin livskraft och överleva. Det räcker dock inte endast med ett löfte om samarbete mellan parterna det essentiella är att det finns ett äkta engagemang hos de involverade för att utvecklingen ska nå framgång. Därför är det av vikt att stadskärnan involverar sina medborgare i arbetet med centrumutveckling för att samverkan ska kunna bromsa den eventuellt negativa utvecklingen för staden. Studien belyser flera olika strategier som stadskärnor kan använda sig av vid centrumutveckling och oftast kräver dessa strategier ett samarbete, antingen mellan den privata och den offentliga sektorn eller mellan en fastighetsägare och kommun. Studien demonstrerar tydligt att utan samverkan så kan inte en stadskärna överleva fenomen som outshopping och utarmning, dock kräver det att alla är engagerade i samverkan så att det inte endast är något det talas om utan att det finns ett engagemang hos alla parter. Samverkan har påvisats vara den viktigaste komponenten gällande centrumutveckling för stadskärnor och endast genom samarbete kan stadskärnors utarmning undvikas. Med hjälp av samverkan är det vitalt att stadskärnan arbetar mot en

gemensam målbild, att det är tydligt för alla parter som är inblandade vad det är som arbetet strävar efter att nå för resultat. Om alla arbetar tillsammans mot samma mål så tar arbetet inte lika lång tid som det hade gjort om alla parter arbetade individuellt och det uppstår även en känsla av gemenskap. Parterna känner en samhörighet vilket ofta resulterar i ett ökat engagemang. Trots samverkan, en gemensam målbild och engagemang så kan stadskärnors arbete för en framgångsrik centrumutveckling stå för hinder. En del av strategierna för centrumutveckling kan kollidera med etiska aspekter, exempelvis så visade studien att trygghet i centrum är något som är vitalt för att stadskärnan ska anses vara attraktivt. Dock kan det vara en fin balans mellan att exempelvis kommunen förebygger kriminalitet genom kameror och att befolkningen känner sig övervakad. Sådana åtgärder kan ses väldigt olika på av olika människor så det kan vara svårt för en stadskärna att hantera sådant. Därav kan olika aspekter krocka med varandra. En stadskärna ser till samhällsaspekter genom att utveckla staden för att undvika utarmning samtidigt som de då möter etiska aspekter som de måste ta ställning till. Vi kan fastslå att centrumutveckling är något komplext som kräver både mer forskning och långvariga arbetsprocesser för stadskärnorna. Det är dock ett arbete som har visat sig vara möjligt och flera stadskärnor har visat en positiv centrumutveckling under de senaste åren. Genom studien kan vi konstatera att engagemang och en klar gemensam målsättning är två faktorer som är avgörande i samverkans del att undvika att stadskärnor riskerar att utarmas. Engagemang och en gemensam målbild är två av de viktigaste faktorerna för en framgångsrik centrumutveckling.

6.2 Reflektion

Under studiens genomförande har vi upplevt att mycket av det vi fann i den teoretiska kunskapsbasen stämde överens med det våra respondenter berättade för oss under intervjutillfällena. Trots att det inte fanns överflödigt med forskning kring vårt ämne så verkar det som att den aktuella forskningen som finns överensstämmer med det som människorna upplever kring arbetet om centrumutveckling. Vi insåg att begreppet TCM inte var bekant för någon av våra respondenter och anledningen till det kan vara på grund av att det inte finns överdrivet med forskning tillhanda för dem. Trots att våra respondenter var obekanta vid begreppet TCM så blev det tydligt att de alla arbetade med flera av de TCM-strategier som tidigare forskning redogör för.

Vi utförde två intervjuer med tre respondenter totalt, vid en av intervjuerna medverkade två respondenter. Studien skulle enligt planeringen innehålla ytterligare en intervju men på grund av vissa omständigheter så föll den intervjun tyvärr bort. Vi tänkte först planera in en ny intervju då vår ursprungliga plan var att utöva tre intervjuer. När vi istället började bearbeta vårt material insåg vi att svaren vi fick kom tillbaka och vi kände att materialet vi hade mättade vårt behov. Därför bestämde vi oss för att inte boka in en ny intervju då vi kände att vårt material var tillräckligt. Om vi hade haft mer tid att lägga på vår studie så har vi känt i efterhand att vi hade velat utöka vårt materiella underlag genom att lägga till ett intervjutillfälle. För att då säkerställa att det inte var en slump att våra tre respondenters

åsikter var så pass lika. Dock känner vi oss trygga i att det inte var slumpen som bidrog till deras lika erfarenheter. Med tanke på att även den teoretiska kunskapsbasen stärkte flera av deras påståenden så känner vi oss självsäkra angående vår empiri.

6.3 Framtida studier

För framtida studier så hade vi velat undersöka hur Urban Platsinnovations Interreg-projekt har bidragit till stadsutvecklingen för de stadskärnor som medverkar. Då vi genom vår studie har fått en god inblick i både projektet och vissa stadskärnor så har det väckt ett intresse att studera detta vidare. Vi skulle vilja studera vilken inverkan projektet har haft för de olika städerna samt se hur de utvecklingsprojekt som var igång vid vårt möte har resulterat i. Ytterligare ett förslag på framtida forskning utgörs av om den ökade frekvensen av e-handel ger nya förutsättningar för stadskärnor samt vilken inverkan e-handeln då kan komma att ha på stadskärnor.

7.0 Källförteckning

Amcoff, J. (2015). *Ny studie nyanserar bilden av externhandeln*. [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <https://www.dagenssamhalle.se/debatt/ny-studie-nyanserar-bilden-av-externhandeln-19213> [2017-04-04]

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. [Elektronisk] *Public Administration Review*, vol. 66(1), ss. 44-56. Tillgänglig: ProQuest [2017-05-24]

Cwejman, A. (2017). *Cwejman: Köpcentrens era är snart förbi*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.gp.se/ledare/cwejman-köpcentrens-era-är-snart-förbi-1.4501079> [2017-12-07]

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Diamond, J. (2002). Strategies to resolve conflict in partnerships: reflections on UK urban regeneration. [Elektronisk] *International Journal of Public Sector Management*, vol. 15(4), ss. 296-306. Tillgänglig: Emerald [2017-06-01] DOI: 10.1108/09513550210433919

Fastighetsnytt (2013-05-06). *Varför värnar vi inte om våra stadskärnor?*. Stockholm. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://fastighetsnytt.se/2013/04/varfor-varnar-vi-inte-om-vara-stadskarnor/> [2017-04-04]

Göteborgs universitetet Handelshögskolan (2013-05-11). *Hållbar och attraktiv handel i den framtida staden - MeetingPoint Handel och Konsumtion*. [Elektronisk] Göteborg. Tillgänglig: http://handels.gu.se/om_handelshogskolan/Nyheter/fulltext/hallbar-och-attraktiv-handel-i-den-framtida-staden---meetingpoint-handel-och-konsumtion.cid1169843 [2017-04-04]

Handelsrådet (u.å.). *Fastare former för citysamverkan*. [Elektronisk] Stockholm. Tillgänglig: <http://handelsradet.se/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt/fristaende-projekt/improvement-districts-i-sverige/bakgrund/> [2017-04-04]

Healey, P. (1998). Building Institutional Capacity through Collaborative Approaches to Urban Planning. [Elektronisk] *Environment and Planning A*, vol. 30(9), ss. 1531-1546. Tillgänglig: Google Scholar [2017-05-24] DOI: 10.1068/a301531

Högskolan Väst. (2017-01-29). *Urban platsinnovation - centrumutveckling*. [Elektronisk]. Trollhättan. Tillgänglig: <https://www.hv.se/forskning/forskningsprojekt/arbetsintegrerat-larande/urban-platsinnovation-centrumutveckling/> [2017-03-28]

Interreg Sverige-Norge. (u.å.) *Urban platsinnovation*. [Elektronisk]. Östersund. Tillgänglig: <http://www.interreg-sverige-norge.com/?portfolio=urban-platsinnovation> [2017-03-28]

Liljankoski, U. (2012). *Stadskärnan som aktivitetscentrum – Småstadens framtid?* [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://stadsplanering.se/stadskarnan-som-aktivitetscentrum-smastadens-framtid-377/> [2017-09-15]

Liljankoski, U (2013) *Stadskärneutveckling och socialt kapital*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://stadsplanering.se/stadskarneutveckling-och-socialt-kapital-1921/> [2017-09-21]

Lowndes, V., Nanton, P., McCabe, A. & Skelcher, C. (1997). Networks, partnerships and urban regeneration. [Elektronisk] *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, vol. 11(4), ss. 333-342. Tillgänglig: Google Scholar [2017-05-24] DOI: 10.1080/02690949708726349

McAteer, B. & Stephens, S. (2011). Town centre management: a solution to the challenges facing urban centres in Ireland?. [Elektronisk] *Journal of Place Management and Development*, vol. 4(3), ss. 264-271. Tillgänglig: Emerald [2017-05-31] DOI: 10.1108/17538331111176075

Mouraviev, N. & Kakabadse, N-K. (2016). Conceptualising public-private partnerships: A critical appraisal of approaches to meanings and forms. [Elektronisk] *Society and Business Review*, vol. 11(2), ss. 155-173. Tillgänglig: Emerald [2017-06-04] DOI: 10.1108/SBR-04-2016-0024

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. [Elektronisk] *Academy of Management the Academy of Management Review*, vol. 15(2), ss. 421-265. Tillgänglig: ProQuest [2017-05-31]

Pal, J. & Sanders, E. (1997). Measuring the effectiveness of town centre management schemes: an exploratory framework. [Elektronisk] *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 25(2), ss. 70-77. Tillgänglig: Emerald [2017-05-31] DOI: 10.1108/09590559710160364

Powe, N.A. & Hart, T. (2008). Market towns: understanding and maintaining functionality. [Elektronisk] *The Town Planning Review*, vol. 79(4), ss. 347-370. Tillgänglig: ProQuest [2017-04-12]

- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. [Elektronisk] *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Issue: 2, ss.19-30. Tillgänglig: Emerald [2017-05-31] DOI: 10.1108/03090569610106626
- Reiter, O. (2006). *Skapa fler mötesplatser - folk dras till folk!*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.movium.slu.se/skapa-fler-motesplatser-folk-dras-till-folk> [2017-04-04]
- Rouboutsos, A. & Chiara, N. (2010). A strategic partnering framework analysis methodology for public-private partnerships. [Elektronisk] *Journal of Financial Management of Property and Construction*, vol. 15(3), ss. 234-246. Tillgänglig: Emerald [2017-05-31] DOI:10.1108/13664381011087498
- SCB (Statistiska Centralbyrån) (2013-09-30). *Störst tillväxt utanför gamla stadskärnor*. [Elektronisk] Stockholm: SCB. Tillgänglig: http://www.scb.se/sv/_/Hitta-statistik/Artiklar/Storst-tillvaxt-utanfor-gamla-stadskarnor/ [2017-04-04]
- Schiller, R. (1994) Vitality and viability: Challenge to the town centre. [Elektronisk] *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 22(6), ss. 46. Tillgänglig: Proquest [2017-04-13]
- Stadtler, L. (2012). Designing public-private partnerships for development. [Elektronisk] *Association Internationale de Management Stratégique*, vol. 15(1), ss. 78-100. Tillgänglig: ProQuest [2017-05-24]
- Story, J., Castanheira, F. & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. [Elektronisk] *Social Responsibility Journal*, vol. 12(3), ss. 484-505. Tillgänglig: Emerald [2017-04-05] DOI: 10.1108/SRJ-07-2015-0095
- Svenska stadskärnor. (u.å.). *Välkommen till Svenska Stadskärnor*. [Elektronisk]. Malmö. Tillgänglig: http://www.svenskastadskarnor.se/Hem/Om%20oss/.pg_167 [2017-03-29]
- Tham, M. (2016). *Ladornas land – Sverige bygger på 2000-talet*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.dt.se/kultur/ladornas-land-sverige-bygger-pa-2000-talet-1> [2017-09-14]
- Tham, M. (2016). *Hur påverkar Mariebergs köpcenter Örebros stadskärna?*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.na.se/kultur/hur-paverkar-mariebergs-kopcenter-orebros-stadskarna> [2017-04-04]

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. [Elektronisk] *Public Administration Review*, vol. 66(1), ss. 20-33. Tillgänglig: ProQuest [2017-05-24]

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer- inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf [2017-12-08]

Wahlberg, O. (2016). Small town centre attractiveness: evidence from Sweden. [Elektronisk] *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44(4), ss. 465-488. Tillgänglig: Emerald [2017-04-06] DOI: 10.1108/IJRDM-08-2014-0121

Whyatt, G. (2004) Town centre management: how theory informs a strategic approach. [Elektronisk] *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32(6), ss. 346-353. Tillgänglig: Proquest [2017-04-13]

Williams, G. (2006). Collaborative partnerships and urban change management: The renewal of Manchester city centre. [Elektronisk] *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 26(5-6), ss. 194-206. Tillgänglig: Emerald [2017-05-24] DOI: 10.1108/01443330610674242

Wojewnik-Filipkowska, A. & Trojanowski, D. (2013). Principles of public-private partnership financing – Polish experience. [Elektronisk] *Journal of Property Investment & Finance*, vol. 31(4), ss. 329-344. Tillgänglig: Emerald [2017-05-31] DOI: 10.1108/JPIF-10-2012-0049

Bilaga 1- Intervjuguide

Intervjuguide för Urban Platsinnovation

Inledande frågor

- Hur länge har du varit involverad i Interreg-projektet Urban Platsinnovation?
- Har du alltid haft samma position inom projektet eller har du arbetat med varierande delar?
- Har ni märkt av att ni har märkt av att många butiker flyttar ut till stora köpcentrum utanför staden. Är det svårt för butiker att överleva i centrum?

TCM - Town Centre Management


- Vad innebär TCM för dig? Hur skulle du förklara begreppet?
- Varför är TCM viktigt enligt din mening?
- Innefattar TCM några specifika processer eller system? Om ja- kan du beskriva vilka?
- Hur arbetar ni med TCM idag?
- Vad för svårigheter/utmaningar har du stött på under din tid med Urban Platsinnovation?
- Anser du att TCM på något vis medför någon form av negativ verkan? Om ja- kan du beskriva vad?
- Anser du att någon komponent inom TCM bör utvecklas för att TCM ska kunna nå sin fulla potential?
- Har ni regelbundna möten?

Offentligt-privat partnerskap

- På vilket sätt samverkar den offentliga och privata sektorn inom er ort?
- Samverkar alla organisationer inom den offentliga och privata sektorn med varandra eller är det endast specifika?
- -Om endast specifika- vilken typ av organisationer utgörs de av?
- -Om endast specifika- varför och hur väljs dessa ut?
- Tar någon av parterna ett större ansvar inom partnerskapet, ex. gällande satsat kapital, arbetade timmar, beslutsfattande etc?
- Vilka fördelar respektive nackdelar upplever du att denna typ av relation medför?
- Har du stött på några svårigheter/utmaningar när det gäller det offentliga-privata partnerskapet?
- - Om ja- kan du beskriva dessa?
- - Om ja- hur har de tacklats?
- Organisationer inom den offentliga sektorn har ofta olika bakgrunder, är detta något som märks av när det gäller exempelvis arbetssätt,
- Upplever du att de skiljande bakgrunderna tenderar att resultera i konflikter?
- - Om ja- hur hanteras dessa?

Avslutande frågor

- Vad har varit roligast med att jobba såhär?
- Har projektet hjälpt mycket?
- Vad är ni mest nöjda med/känner att detta har vi lyckats med?
- Vad är viktigaste med projektet?
- Har ni några framtida planer?
- Är det något ni vill ta upp, något som vi har missat?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsinte