



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# **Kommunicera mera, då ni blir flera!**

En studie om vikten av kommunikation och samarbete i en  
förändringsprocess.

Jenny Gustafsson  
Caroline Molvén  
Mojgan Sohrabi

Handledare;  
Mikael Bergmash  
Gustaf Kastberg

SMTX06  
Kandidatuppsats

## Tackord

Att skriva en kandidatuppsats är en lång resa som kan jämföras med en berg-och-dalbana. Det finns stunder då resan varit arbetsam men det har även funnits många stunder som varit fyllda med glädje och lärdomar. Vi vill tacka våra handledare Mikael Bergmash och Gustaf Kastberg för de värdefulla vägledningarna de givit oss. Deras vägledning har varit till stor hjälp.

Även ett tack till Ulrika Nordström från Välas centrumledning som avsatt tid för att hjälpa oss under resans gång. En eloge till alla de respondenter som ställt upp på intervjuer, utan Er hade uppsatsens undersökning inte gått att genomföra, stort tack!

Till sista men absolut inte minst vill vi rikta ett stort tack till nära och kära som har stöttat och hjälpt oss med synpunkter under uppsatsens gång och även visat förståelse i de stunder då vår kandidatuppsats tagit upp all vår tid.

Helsingborg den 24 maj 2009

---

Jenny Gustafsson

---

Caroline Molvén

---

Mojgan Sohrabi

## *Abstract*

**Title:** Kommunicera mera, då ni blir flera! En studie om vikten av kommunikation och samarbete i en förändringsprocess.

**Authors:** Jenny Gustafsson, Caroline Molvén och Mojgan Sohrabi

**Course:** Bachelor of Service Management, SMTX06

**Tutor:** Mikael Bergmash and Gustaf Kastberg

**Keywords:** Network, cooperation, collaboration, expansion, strategy and communication

**Purpose of the essay:** The purpose of this essay is to elucidate how communication and cooperation works in a changing process within an expansion of a trade zone.

**Method:** We have used qualitative interviews to collect our empirical data with the support of theories within the aforementioned areas. Seven complementary interviews with people in the area of our study have been made.

**Theory:** Designated theories of interest have been enlightened to support our purpose of this essay. The theories we find important include strategies, communications theory and network with collaboration.

**Conclusion:** We believe that the communication and the cooperation in the trade zone to be partially successful, due to the rather open management of Väla. However has this management made delimitations in its communication that eventuate that some parts of the trade zone is excluded from the communication. Hence, with the support and strength of the theories we believe that it would be a negative impact to exclude a sufficient part in order to obtain an attractive trade zone. It is of significance that all parties are informed and feel participated. The consequence of excluding a party within this process would only result in that the vision and objective of the parties would diverse and complicate the changing process.

## *Sammanfattning*

**Uppsatsens titel:** Kommunera mera, då ni blir flera! En studie om vikten av kommunikation och samarbete i en förändringsprocess.

**Författare:** Jenny Gustafsson, Caroline Molvén och Mojgan Sohrabi

**Kurs:** Kandidatuppsats, SMTX06

**Handledare:** Mikael Bergmash och Gustaf Kastberg

**Nyckelord:** Nätverk, samarbete, förändringsprocess, strategi, kommunikation och samverkan

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att belysa hur samarbetet och kommunikation fungerar i en planerad förändringsprocess.

**Metod:** Vi har använt oss av en fallstudie med kvalitativa intervjuer. Vi har genomfört totalt sju intervjuer. Fem intervjuer med butikschefer på handelsområdet och två intervjuer med Väla köpcentrums marknadschef.

**Teori:** Teorier vi valt är kommunikation, strategi och nätverk med samarbete.

**Slutsatser:** Vi anser att kommunikationen och samarbetet i handelsområdet är delvis fungerande då kommunikationen från Välas ledning är relativt öppen. Men Välas ledning har gjort en avgränsning som innebär att en del av handelsområdet är uteslutet i kommunikationsprocessen. Vi anser med teorierna som bakgrund att det inte går att utesluta en part då målet är att bli ett mer attraktivt handelsområde. Det är av vikt att alla parter är informerade och känner sig delaktiga. Konsekvensen av att utesluta en aktör är att målet och visionen inte delas med den uteblivna aktören och på sått kan förändringsprocessen försvåras.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Problematisering .....	2
1.2 Syfte .....	4
1.3 Disposition .....	4
1.4 Handelsområdet Väla .....	4
1.5 Avgränsningar .....	5
2. Metod .....	5
2.1 Fallstudie .....	5
2.2 Intervju .....	6
2.2.1 Urval .....	7
2.2.2 Planering .....	7
2.2.3 Trovärdighet .....	9
3. Teori .....	11
3.1 Varför en strategi? .....	11
3.2 Kommunikation .....	12
3.2.1 Intern kommunikation .....	14
3.2.2 Extern kommunikation .....	14
3.2.3 Dialog .....	15
3.2.4 Kommunikationsproblem .....	16
3.2.5 Kommunikation i förändringsprocess .....	17
3.3 Nätverk .....	17
3.3.1 Vad är nätverk? .....	18
3.3.2 Nätverk – en social process .....	18
3.3.3 Nätverkets byggstenar .....	19
3.3.4 Svårigheter i nätverksorganisationer .....	20
3.4 Tillämpning av teorier .....	20
4. Analys .....	21
4.1 Bilden av ”nya” Väla .....	21
4.2 Viljan att bli ett attraktivt handelsområde .....	22
4.2.1 Uteslutandet av kommunikation .....	23
4.3 Intern och externkommunikation är båda av betydelse .....	24
4.4 Gemensamma mål och visioner kräver kommunikation .....	26
4.4.1 Otydlighet i informationen .....	27
4.5 Butikens läge .....	27
4.6 Vikten av samverkan .....	28
5. Avslutning .....	28
5.1 Diskussion .....	29
5.2 Slutsats .....	29
5.3 Reflektioner och tips .....	30
6. Summering .....	31
7. Källförteckning .....	32
7.1 Litteratur .....	32
7.2 Artiklar .....	33
7.3 Lagtext .....	34
7.4 Intervju .....	34
7.5 Internet .....	35

<i>Bilaga 1 – Intervju med Jonas Wåhlander varuhuschef på Elgiganten</i> .....	36
<i>Bilaga 2 – Intervju med Daniel Persson butikschef på Carlings</i> .....	37
<i>Bilaga 3 – Intervju med Johan Lindell varuhuschef på OnOff</i> .....	38
<i>Bilaga 4 – Intervju med Ulla Levin butikägare på Gränslöst</i> .....	39
<i>Bilaga 5 – Intervju med Ulrika Nordström marknadschef på Välas ledning</i> .....	40
<i>Bilaga 6 – Intervju med Mattias Kull butikschef på ”Tre” butiken</i> .....	42

## 1. Inledning

Hej och välkomna till en kunskapsresa där ämnena är samarbete och kommunikation i teori och praktik. Dessa begrepp är viktiga för att framgångsrikt driva en verksamhet i förändring.

Kunskapsresans ämnen kommer leda Er igenom denna uppsats genom att begreppen appliceras och analyseras med vår empiri. ”Att göra något gemensamt” är vad kommunikation betyder och innebär inte att det endast är tal och skrift utan även hur individer handlar i olika situationer.<sup>1</sup> Det medför att det är oundvikligt att kommunicera.<sup>2</sup> Därför är det av vikt för ledare att ha kunskap om kommunikationens betydelse när de utarbetar strategier i en organisation.<sup>3</sup> Strategierna ska hjälpa organisationen att nå de uppsatta målen och dessa måste kommuniceras ut till berörda parter för att alla ska sträva åt samma håll.<sup>4</sup> Ett sätt en verksamhet kan kommunicera strategin på är genom visionen som beskriver var verksamheten vill befinna sig i framtiden.<sup>5</sup> Det krävs både en välfungerande kommunikation och ett samarbete för att målen ska verkställas på ett optimalt vis.<sup>6</sup>

Då det idag sker snabba förändringar i omvärlden ställer det högre krav på verksamheternas sätt att arbeta och organisera sig. För att ha en möjlighet att finnas kvar på marknaden kan ett samarbete mellan olika aktörer leda fram till att den interna utvecklingen går framåt.<sup>7</sup> Förändringar har skett inom handeln sedan 1990- talet.<sup>8</sup> En av orsakerna till att förändringen har ägt rum är för att allt fler hushåll idag har två inkomster vilket ökar möjligheten och viljan att konsumera.<sup>9</sup> Då tiden idag anses värdefull har efterfrågan på effektiv konsumtion ökat. I takt med det har allt fler externa köpcentrum byggts upp för att tillgodose konsumenterna med

---

<sup>1</sup> Engquist, Anders. (1999). *Förståelse och missförstånd, samtalsmetodik för arbetslivet*. Sid. 32 & Simonsson, Charlotte. (2006). *Nå fram till medarbetarna*. Sid. 8

<sup>2</sup> Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2007) *Kommunikation och samspel mellan människor*. Sid. 33-34

<sup>3</sup> Ibid. Sid. 45-46 & 147

<sup>4</sup> Grant, Robert M. (2007) *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications*. Sid. 20-21

<sup>5</sup> Simonsson (2006). Sid. 7

<sup>6</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 45-46 & 147

<sup>7</sup> Svensson, Lennart. (2001). *Utvecklingskraften i nätverk: om lärande mellan företag*. Sid. 11, 27 & 31

<sup>8</sup> Bergström, Fredrik & Fölster, Stefan. (2005) *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*. Sid. 32

<sup>9</sup> Ibid. Sid. 75-77

ett stort utbud av varor och tjänster under ett och samma tak.<sup>10</sup> Konsumenterna kan nu göra ”one stop – one shop.”<sup>11</sup>

För att ett köpcentrum ska ha möjlighet att uppfylla konsumenternas krav och behov men även för att expandera framgångsrikt anser vi att det behövs väl genomtänkta strategier. Strategierna tillsammans med bra samarbete och god kommunikation är viktiga beståndsdelar för att nå det gemensamma målet. Det är av stor vikt att dessa strategier med tydliga mål kommuniceras ut till samtliga involverade aktörer. Samarbete mellan dessa är viktigt då alla bör arbeta i samma riktning för att lättare nå målet och samtidigt få samtliga behov tillfredställda.

## 1.1 Problematisering

Flertalet undersökningar har visat att konflikter och samarbetsproblem enkelt kan uppstå vid förändringsprocesser inom alla branscher. Orsaken till att konflikter och samarbetsproblem uppstår, beror på att det finns brister i verksamhetens kommunikation. Avsaknaden av kommunikation leder ofta till svårigheter och osäkerhet bland personalen vilket inte underlättar i en förändringsprocess.<sup>12</sup> Det är därför av vikt att ledare kommunicerar hur de vill att verksamheten ska arbeta för att tillsammans nå det uppsatta målet.<sup>13</sup> Oftast innebär en förändring att många aktörer är inblandade vilket gör det särskilt viktigt med ett fungerande samarbete och kommunikation.<sup>14</sup> Detta beror på att olika aktörer mestadels har olika målbilder och visioner.

En förändring är en process som utvecklas med tiden, det vill säga att något sker successivt. Förändringen går ut på att organisationen startar en eller flera aktiviteter som förändrar den nuvarande situationen.<sup>15</sup> En förändring som sker alltmer i dagsläget är de externa köpcentrumens utbredning, vilket betyder att många aktörer blir involverade. Det har blivit en trend för butikerna att finnas under ett och samma tak eftersom konsumenterna efterfrågar

---

<sup>10</sup> Bergström & Fölster (2005). Sid. 75-77 & Bergström, Fredrik. (2003) *Handeln är där kunderna är*. Sid. 43-47

<sup>11</sup> Nordström, Ulrika. (2009-05-11) *Intervju*. Marknadschef, Väla köpcentrum

<sup>12</sup> Fredrick Terri A. (2008) *Facilitating better teamwork: Analyzing the Challenges and Strategies of Classroom-based Collaboration*, Abramowicz, Witold, Haniewicz, Konstanty, Kaczmarek, Monika & Zyskowski Dominik. *Semantic modelling of collaborative business processes*

<http://www.pts.se/sv/Nyheter/Pressmeddelanden/2002/3G-operat%C3%B6rernas%20samarbetsproblem%20%C3%B6rs%C3%A5rar%203G-utvecklingen/&www.riiseregi.se/>

<sup>13</sup> Simonsson (2006). Sid. 7

<sup>14</sup> Cummings, Thomas. G. Waddell, Dianne. M. & Worley, Christopher. G. (2007) *Organisation Development & Change*. Sid. 362-363

<sup>15</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 167



effektiv shopping.<sup>16</sup> För att vara det mest attraktiva handelsområdet krävs det en förnyelse eller utvidgning. Det krävs att ett köpcentrum är kreativt och har ett unikt tänk för att lyckas konkurrera på marknaden. Det kan exempelvis innebära större matområden där konsumenten kan avnjuta en måltid för att därefter fortsätta sin shopping.<sup>17</sup>

De ovannämnda visar på att en stor expansion inte är friktionslös.<sup>18</sup> Vi har av den orsaken valt att undersöka hur kommunikationen och samarbetet i en expansion går till i praktiken. Till vår hjälp har vi valt att undersöka Väla köpcentrum och dess handelsområde som i dagsläget står inför en stor expansion. Väla köpcentrum har idag 110 butiker och en yta på 47 000 kvm som är beläget utanför Helsingborg, där 11 kommuner angränsar. Specifika planer för Välas handelsområde är att det kommer att genomföras en utbyggnad.<sup>19</sup> För att denna expansion och utbyggnad ska fungera på ett effektivt vis är det av vikt att alla aktörer har ett gott samarbete och en fungerande kommunikation.<sup>20</sup>

Väla köpcentrum kommer att öka sin yta med 20 000 kvm<sup>21</sup> vilket kommer att generera plats för mellan 50-70 nya handlare som får möjlighet att exponera sina varor eller tjänster i en affärslokal på en attraktiv handelsplats. Infrastrukturen med vägar och parkeringsmöjligheter kommer att förändras vilket medför att området kommer anses mer sammanlänkat. Även kollektivtrafiken kommer att öka.<sup>22</sup> Detta medför att det är oerhört många aktörer som är delaktiga och alla är lika viktiga. Om samarbetet och kommunikationen inte är fungerande kan det utgöra ett hinder i form av att strävan mot det uttalade målet kan hämmas.<sup>23</sup>

---

<sup>16</sup> Bergström (2003). Sid. 37- 46 & Bergström & Fölster (2005). Sid. 32-36

<sup>17</sup> Bergström (2003). Kap. 4

<sup>18</sup> Clarke, Nicholas. (2006). *The relationships between network commitment, its antecedents and network performance*. Sid. 1183- 1184

<sup>19</sup> [www.vala.se](http://www.vala.se)

<sup>20</sup> Clarke (2006). Sid. 1183-1184

<sup>21</sup> <http://hd.se/helsingborg/2009/03/21/systembolaget-paa-vaela-flyttar/>

<sup>22</sup> Intervju Nordström(2009-05-11), Lindell, Johan. (2009-05-07) *Intervju*. Varuhuschef Onoff, Väla norra, Helsingborg & Wåhlander, Jonas. (2009-04-30) *Intervju*. Varuhuschef Elgiganten, Väla Voly m, Helsingborg

<sup>23</sup> Tufvesson, Anna. (2008) *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Sid. 51-52

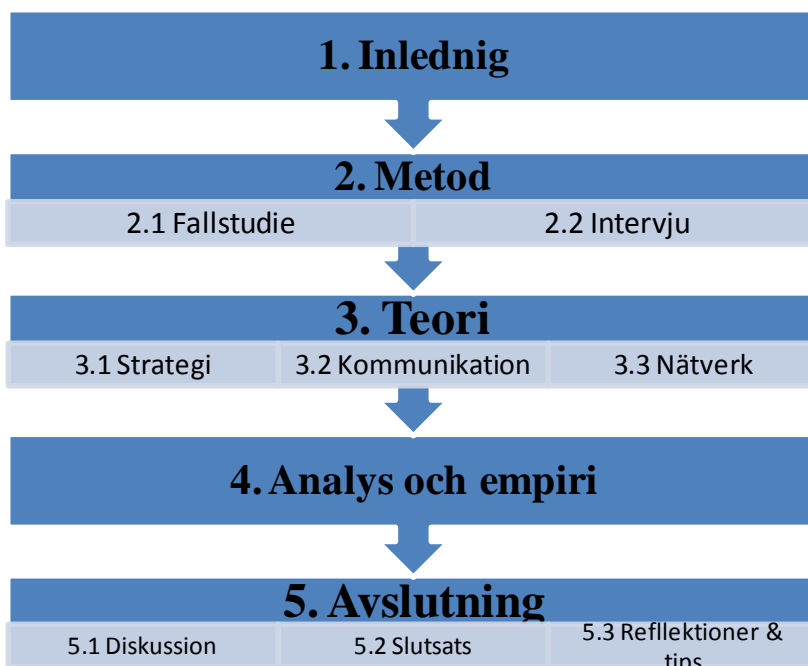
## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa hur samarbetet och kommunikation fungerar i en planerad förändringsprocess. För att ha möjlighet att belysa en förändring som går ut på att expandera har vi använt oss av vetenskaplig forskning inom **strategi, kommunikation** och **nätverk**. Genom att undersöka nämnda begrepp i en befintlig utbyggnadsprocess har vi möjligheten att se hur samarbete och kommunikation fungerar praktiskt och vilka konsekvenser som kan förekomma då något av det brister. Det leder oss till vår frågeställning;

- Hur fungerar kommunikationen och samarbetet mellan involverade aktörer som är inbegripna i en förändringsprocess?

## 1.3 Disposition

Figur 1 nedan demonstrerar hur vi valt att lägga upp vår uppsats.



Uppsatsen inleds med ett metodavsnitt som behandlar hur vi samlat in vårt empiriska material. Som figuren demonstrerar har vi gjort en fallstudie med intervjuer för att samla in vårt material som ska hjälpa oss att besvara uppsatsens frågeställning. Avsnittet efter är teoriavsnittet som utgör uppsatsen tredje kapitel.

I teoriavsnittet redogör vi för de begrepp som utgör grunde i uppsatsen. Därefter följer det fjärde avsnittet vilket redogör analys och empiri. Slutligen behandlas det femte avsnittet som utgör den avslutande del som behandlar diskussion, slutsats, reflektioner och tips för framtiden.

## 1.4 Handelsområdet Väla

Väla är ett handelsområde som är beläget i Helsingborg. Området är idag uppdelat i tre områden med butiker, Väla norra, Väla volym och Väla köpcentrum. De tre områdena skiljs idag åt av två trafikerade vägar. En av vägarna går mellan Väla norra och Väla köpcentrum

och den andra vägen går mellan IKEA och Väla volym. På Väla norra är OnOff, Siba, Harald Nyborg, Rusta och Mio möbelaffär lokaliserade. På andra sidan området finns Väla volym där butiker som K- Rauta, Elgiganten, Coop Extra, Toys”r”us samt hamburgerkedjan Max är belägna. I centrum av handelsområdet, det vill säga mellan Väla norra och Väla volym finns det stora köpcentrumet Väla med sina 110 butiker och restauranger under ett och samma tak. Bredvid köpcentrumet ligger möbeljätten IKEA.<sup>24</sup>

## 1.5 Avgränsningar

Vi har medvetet gjort en geografisk avgränsning till Välas handelsområde genom att enbart använda några aktörer till vårt empiriska material. Vi har valt en aktör från Väla volym och en från Väla norra som representerar de olika områdena. På köpcentrumet har vi intervjuat tre olika aktörer beroende på om butiken tillhör en större koncern eller är fristående. Anledningen till avgränsningen gällande aktörerna var på grund av tidsbrist då området består av fler än 100 aktörer. Inom Välas ledning intervjuade vi enbart marknadschefen då hon var vår ursprungliga kontaktperson och hade väsentlig kunskap inom området. I undersökningen har vi även avgränsat oss till att inte undersöka förändringsprocessen utan att enbart studera hur kommunikation och samarbetet fungerar i en pågående förändring.

## 2. Metod

---

*I avsnittet nedan kommer vi redogöra hur vi samlat in det empiriska material som används i uppsatsen. Det finns en rad olika metoder för att samla in forskningsdata. Valet av metod hör samman med syftet och vad det är tänkt att undersökningen ska leda till.<sup>25</sup> Vi har därför valt att göra en fallstudie där intervjumetoden är vårt främsta redskap.*

---

### 2.1 Fallstudie

Enligt Bryman innebär en fallstudie att endast ett specifikt fall undersöks detaljerat och ingående som är förknippat med en speciell plats, exempelvis ett samhälle eller en organisation.<sup>26</sup> Därför har vi använt oss av metoden då vi undersökt ett specifikt fall som är Välas förändringsprocess. Genom en fallstudie kan vi mer djupgående studera det vi anser vara väsentligt. Vårt syfte är att undersöka hur kommunikationen och samarbetet fungerar när många aktörer är involverade en förändringsprocess.

---

<sup>24</sup> Nordström, Ulrika. (2009-04-09) *Inspirationsintervju*. Marknadschef, Väla köpcentrum & Wåhlander, Jonas. (2009-04-30) *Intervju*. Varuhuschef Elgiganten, Väla volym

<sup>25</sup> Bell, Judith. (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*. Sid. 115

<sup>26</sup> Bryman, Alan. (2007) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 64-65

Alla har gemensamma och unika drag, det gäller både människor och organisationer. Forskare som väljer att göra en fallstudie får som uppgift att belysa dessa drag och egenskaper och identifiera de samspelsprocesser som finns. Forskaren ska även påvisa hur de påverkar förändringar och hur individen och organisationen fungerar ihop.<sup>27</sup> Samarbete och kommunikation handlar om påverkan och hur det fungerar mellan olika aktörer. Här ser vi ännu ett skäl till att använda fallstudie då vi i vårt fall identifierar samspelsprocesser med samarbete och kommunikation.

## 2.2 Intervju

I vår sociala värld är intervjuer vanligt förekommande där syftet är att information ska utväxlas mellan parterna. Detta gemensamma drag kan påträffas i princip alla intervjusituationer, exempelvis TV intervjuer, anställningsintervjuer eller polisförhör. Även inom forskningen används intervjuer för att samla in både kvalitativ och kvantitativ data.<sup>28</sup>

Vi människor ställer frågor när vi undrar över något eller när vi vill ha diverse saker utredda. Det blir att vi för ett samtal med någon som vi tror kan hjälpa oss finna svar.<sup>29</sup> En forskare har en del funderingar eller frågor kring det ämne de valt att studera och genom att utföra en intervju kan forskaren få rikligt med information och kunskap om ämnet.<sup>30</sup> En intervju är ett samtal mellan två eller flera parter som är strukturerat och har ett syfte, det vill säga det skiljer sig från ett vanligt vardagligt samtal om väder och vind. Med hjälp av samtalen har kunskap en större möjlighet att utväxlas mellan olika parter.<sup>31</sup>

Vi valde att genomföra intervjuer där syftet var att få information gällande kommunikationen och samarbetet inför Välas expansion. För att få ta del av så mycket kunskap och erfarenheter som möjligt från våra respondenter valde vi att ställa öppna frågor. Genom att genomföra en intervju med öppna frågor har vi därmed haft möjlighet att ställa passande följdfrågor om situationen krävt detta. Enligt Bryman är flexibilitet under en intervju viktig och strukturerade frågor behöver nödvändigtvis inte komma i bestämd ordning utan forskaren kan anpassa frågorna efter respondentens svar.<sup>32</sup> Med detta i åtanke valde vi även att förbättra och

---

<sup>27</sup> Bell (2006). Sid. 20

<sup>28</sup> Bryman (2007). Sid. 122-123

<sup>29</sup> Kvale, Steiner. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 9

<sup>30</sup> Ibid. Sid. 9 & Bell (2006). Sid. 158

<sup>31</sup> Kvale (2007). Sid. 8

<sup>32</sup> Bryman (2007). Sid. 312

konstruera om en del av våra intervjufrågor till andra intervjutillfällen. Det har resulterat i att intervjustrukturen samt frågorna varit öppna men ändå passande till specifik respondent eller aktör. På så vis har vi haft kontroll över intervjusituationen och vid tillfällen då vi ansett att svaren varit för tunna har vi omformulerat frågan för att på så vis få ett mer ingående svar. Som Kvale nämner är det forskaren under forskningsintervjun som ska kontrollera situationen genom att ställa frågor och lyssna kritisk på respondentens svar.<sup>33</sup> Genom att anamma detta tankesätt har vi haft möjligt föra samtalet framåt och fått ta del av respondentens personliga kunskap, åsikter och även reell fakta. I några av intervjuerna har vårt sätt att intervjua resulterat i att våra respondenters svar varit mer djupgående. Särskilt när respondenten kände sig bekväm.

### *2.2.1 Urval*

Ett urval inom den kvalitativa forskningen kan enligt Bryman vara antingen bekvämlighets- eller tillfällighetsurval. Vi har använt oss till största delen av bekvämlighetsurvalet på grund av bristen av tillgänglighet, som Bryman tar upp som en orsak till urvalet.<sup>34</sup> Vi har koncentrerat oss på ett specifikt fall där vi anser att cheferna är de som besitter kunskapen som vi ville ta del av. Vi har därför använt vårt sociala nätverk för att få kontakt med diverse butikschefer. Genom att utnyttja vårt sociala nätverk har tillgången till informationen underlättats. Bell menar att då respondenten ställer upp på en intervju och avsätter värdefull tid förtjänar respondenten att forskaren tar hänsyn till de behov och önskemål respondenten har.<sup>35</sup> Vi har därför innan varje intervju alltid ringt och bokat in en tid som vi anpassat efter våra respondenter. Vi har även varit väldigt flexibla gällande tid och plats för intervjuer då vi varit medvetna om att våra respondenter avsatt tid för att träffa oss. Genom att tillfredsställa respondenternas behov och värdesätta deras tid upplevde vi att resultatet av intervjuerna blev bättre då den inte var påtvingad.

### *2.2.2 Planering*

En intervju kan genomföras på olika vis, strukturerat, ostrukturerat och semi- strukturerat.<sup>36</sup> Eftersom vi valt att utföra en fallstudie som oftast anses vara en kvalitativ undersökning<sup>37</sup> planerade vi därför intervjuerna utifrån den kvalitativa synen vilket leder till en semi-

---

<sup>33</sup> Kvale (2007). Sid. 13-15

<sup>34</sup> Bryman (2007). Sid. 312-313

<sup>35</sup> Bell (2006). Sid. 168

<sup>36</sup> Bryman (2007). Sid. 301-302

<sup>37</sup> Bell (2006). Sid. 115

strukturerad intervju.<sup>38</sup> Det eftersom vi i våra utförda intervjuer hade vissa teman som vi ville beröra. Våra intervjufrågor har inte följts strikt eftersom vi anpassat oss efter respondenternas svar. Vi anser även att vårt intervjuval innebar öppna frågor, vilka inte skulle vara varken ledande eller laddade.<sup>39</sup> Öppna frågor är i vårt fall nödvändigt eftersom vi inte hade möjlighet att förutse vilka svar vi skulle få från respondenterna. Det skapas en mer avslappnad relation genom att respondenterna svarar fritt på frågorna och följdfrågor kan ställas vid behov.<sup>40</sup> Öppna frågor ger en möjlighet för respondenten att klargöra sina åsikter och på så vis ge värdefull kunskap. Öppna frågor bidrar även i de flesta fall med mer information än de slutna.<sup>41</sup> Att ha genomarbetade öppna frågor gav oss riklig information då respondenten fick möjligheten att prata fritt och framföra sina personliga åsikter. Vi upplevde också att respondenterna delade med sig av sina personliga kunskaper och erfarenheter på grund av vårt val av öppna frågor.

Det är av vikt att respondenterna har kännedom om syftet med undersökningen innan intervjun äger rum. Det bildas då en relation med mer tillit eftersom respondenten kan bekanta sig med syftet vilket förhoppningsvis ger forskaren mer givande information.<sup>42</sup> Det tog vi fasta på eftersom vi var angelägna om att få så utförliga svar som möjligt. Därför berättade vi redan vid bokandet av intervju vilka vi är och vad vår undersökning handlar om för att underlätta och förbereda för respondenterna. Vi inledde intervjun med en kort presentation för att få dialogen att fortlöpa på ett behagligt vis.

Kvale och Bryman menar att det inte finns några standardregler för hur en intervju bör genomföras. Det är kreativiteten och förkunskapen i ämnet som avgör hur bra en intervju blir.<sup>43</sup> Då det inte finns några regler för intervjuer var det våra egna erfarenheter som fick vägleda oss. Innan intervjuerna påbörjades strukturerade vi ett upplägg med intervjufrågor, vilket gjordes för att underlätta processen. Vi valde även att utföra en pilotstudie, vilket innebär att intervjufrågorna testats på någon utomstående person så frågorna inte misstolkas.<sup>44</sup> Vi har trots detta upptäckt en del brister under våra intervjuer och har därmed fått utveckla

---

<sup>38</sup> Bryman (2007). Sid. 301-302

<sup>39</sup> Bell (2006). Sid. 159

<sup>40</sup> Bryman (2007). Sid. 157-159

<sup>41</sup> Bell (2006). Sid. 226

<sup>42</sup> Ibid. Sid. 157-158 & Bryman (2007). Sid. 130-132

<sup>43</sup> Kvale (1997). Sid. 19-20 & Bryman (2007). Sid. 164-165

<sup>44</sup> Bryman (2007). Sid. 170-171

och förbättra vår intervjuteknik under arbetets gång. Efter varje intervju har vi med små ändringar utvecklat frågorna för att de ska anpassas till respektive respondenter.

### *2.2.3 Trovärdighet*

För att få ett pålitlig empiriskt material valde vi att intervjua totalt sex representanter från hela Välas handelsområde som är involverade i Välas expansionsprocess. Aktörerna vi valt är marknadschefen Ulrika Nordström på Välas ledning då deras uppgift är att förmedla planerna om expansionen i området till berörda aktörer. Därefter valde vi att intervjua Daniel Persson som är butikschef på Carlings vilket ingår i en större koncern. För att se om informationen kommuniceras på likvärdigt vis oberoende av storleken på butik, valde vi även att intervjua Ulla Levin som äger butiken Gränslöst, som tillhör en av de mindre aktörerna på köpcentrumet. För att stärka trovärdigheten gjordes ytterligare en intervju inne på köpcentrumet. Butikschefen Mattias Kull på ”Tre” Butiken blev vårt val på grund av att det är en liten butik som tillhör en större kedja.

Då handelsområdet består av tre delar, Väla volym, Väla köpcentrum och Väla norra, ansåg vi att det var av betydelse för oss att även intervjua resterande områden, det vill säga Väla volym och Väla norra. Gällande området Väla volym valdes varuhuschefen Jonas Wåhlander på Elgiganten då varuhuset är centralt placerat på området. OnOff ligger på Väla norra och är enligt oss en lika stor aktör som Elgiganten, därför genomförde vi en intervju med varuhuschefen Johan Lindell. Tiden för de sju genomförda intervjuerna varierade mellan 15 till 90 minuter. Anledningen till det var att respondenternas kunskap men även erfarenheter varierade. Variationen av intervjuade aktörer anser vi har bidragit till en relativt stark reliabilitet och validitet. Reliabilitet innebär tillförlitlighet och att andra ska ha möjlighet att upprepa undersökningen.<sup>45</sup> Validitet går ut på att visa på trovärdigheten genom att ha en dialog med andra som påvisar samma sak.<sup>46</sup> Våra respondenter har bidragit med förhållandevis likvärdig information vilket tyder på relativt god validitet. Vi anser dock att reliabiliteten och validiteten kunde ha förbättrats genom att utföra intervjuer med alla aktörerna på handelsområdet.

---

<sup>45</sup> Bryman (2007). Sid. 257

<sup>46</sup> Bell (2006). Sid. 117-118

#### 2.2.4 Problem med metoden

Vid en intervju, som nämnts tidigare, för forskaren ett samtal med respondenterna.<sup>47</sup> En intervju bör ske i miljöer utan störningsmoment. Detta på grund av att exempelvis en dörrknackning eller ett telefonsamtal kan störa kontinuiteten och kommunikationen mellan forskaren och respondenten.<sup>48</sup> Därför har vi i våra intervjuer försökt att undvika att bli störda. Utförda intervjuer med chefer i större butiker har varit lättare att kontrollera eftersom de har större utrymmen till sitt förfogande. På så vis har vi haft möjligheten att ha en intervju på en mer avskild plats. Dessvärre har vi inte haft möjlighet att reglera respondenternas inkommande telefonsamtal under intervjuens gång. Det har resulterat i mindre störningsmoment i en del intervjuer. Men vi anser inte att det påverkat intervjuernas resultat, då vi lever i en hektisk vardag och är vana vid att det händer saker omkring oss. Därför påverkas inte vårt fokus nämnvärt av exempelvis ett telefonsamtal.

Vi har utfört ljudinspelningar på alla våra intervjuer, för att under intervjun ha möjlighet att tolka respondentens kroppsspråk och därmed undvika att enbart fokusera på att notera. Det finns dock nackdelar med att spela in intervjuer på grund av att det kan hämma respondenternas svar och respondenterna kan uppleva en osäkerhet gällande vad som är acceptabelt att avslöja.<sup>49</sup> Särskilt i vårt fall då vi undersöker en pågående expansion och intervjuar personer som möjligtvis besitter konfidentiellt information. Vi har därför varit noga med att få tillåtelse för att spela in intervjun, vi har även tagit hänsyn till deras tonfall när de besvarat vår fråga gällande inspelningen. Hade respondenterna godkänt inspelningen med ett osäkert tonläge och kroppsspråk hade vi valt att avstå. Med detta tillvägagångssätt har vi därför inte upplevt att ljudinspelningen hämmat respondenternas svar.

Ytterligare ett problem med intervjuer kan vara att forskaren gör ett så kallat socialt intrång i respondenternas vardag. Socialt intrång inträffar när forskaren och respondenten inte besitter samma kunskapsbakgrund, normer, värderingar och beteendemönster. Den kulturella bakgrunden mellan deltagarna skiljer sig åt vilket påverkar individernas tolkning. Alla har en egen världsbild som varje individ relaterar till vid tolkningar av både frågor och svar.<sup>50</sup> Därför har det varit svårt för oss att vara objektiva vid tolkningen av respondenternas svar.<sup>51</sup> För att

---

<sup>47</sup> Kvale (2007). Sid.9

<sup>48</sup> Bell (2006). Sid. 168

<sup>49</sup> Bell (2006). Sid. 165

<sup>50</sup> Shah, Saeeda. (2003) *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* Sid. 564-567

<sup>51</sup> Jfr. Ibid. Sid. 552 & Kvale (2007). Sid. 205



undvika att göra socialt intrång har vi alltid ringt upp våra tänkta respondenter för vi anser att det är lättare för dem att tacka nej, än vid ögonkontakt, om de känner obehag. Vi har även försökt undvika att påverka respondenterna medvetet genom att tänka på hur frågor ställs. I litteraturen pratar Bell om att detta kallas för skevhet eftersom vi inte är programmerade maskiner utan människor och kan då påverka respondenten omedvetet.<sup>52</sup>

Vi har i detta avsnitt gått igenom hur det empiriska materialet samlats in och för att ha möjlighet att göra en analys krävs det även en teoretisk bakgrund. Nästa avsnitt kommer därför att behandla våra valda teorier.

### 3. Teori

---

*I avsnittet nedan kommer vi att ta behandla tre teorier för att kunna svara på vår problemformulering. De tre teorierna vi kommer att behandla är **strategi**, **kommunikation** och **nätverk**.*

---

#### 3.1 Varför en strategi?

I en strategi är noggrann planering av samordningen mellan både interna och externa förhållanden av vikt.<sup>53</sup> En strategi är ett verktyg för organisationer och individer för att nå de planerade mål.<sup>54</sup> Den allmänna definitionen av en företagsstrategi är att den är fokuserad på att uppnå vissa mål. En strategi bör vara flexibel i labila miljöer så att det går att navigera efter.<sup>55</sup> Strategier i företag är dock inte enbart till för att skapa vinst utan är också till för att skapa mening och förena medlemmars energi och kreativitet längst vägen till målet.<sup>56</sup> Strategin ska även fungera som ett effektivt styrmedel för verksamhetens övergripande och långsiktiga utveckling mot det planerade målet.<sup>57</sup>

Strategier och mål skapas främst hos de högsta cheferna i en organisation och är oftast nedskrivna i företagsplanen. För att strategin ska tillämpas i organisationen finns det olika tillvägagångssätt för ledningen att kommunicera dessa. Ett av sätten är genom att uttala verksamhetens **vision** vilket innebär önskan om var organisationen vill befinna sig i framtiden. **Mission** är ett annat sätt för verksamheten att kommunicera sin strategi till

---

<sup>52</sup> Bell (2006). Sid. 167

<sup>53</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Sid. 65

<sup>54</sup> Grant (2007). Sid. 20-21

<sup>55</sup> Ibid. Sid. 17-19

<sup>56</sup> Ibid. Sid. 61

<sup>57</sup> Alvesson (2007). Sid. 56

medarbetarna. Det visar vad företaget vill uppnå under en längre period. Missionen erbjuder inte en klar strategi utan endast en fingervisning. **Affärsmodeller** är även bra att använda sig av då den visar grunden för hur företaget ska generera avkastning och vinst. Ett annat sätt är att ha en **strategisk planering** vilket innebär att strategin är dokumenterad i form av verkställande mål, inställningen till hur organisationen ska nå målen och sättet att planera resurserna.<sup>58</sup> Då verksamheter styr med mål och visioner bör en dialog ske om innebörden av begreppen så alla parter vet betydelsen av målet och visionen. På så vis kan ingen tolka det på annat sätt än det som är tänkt.<sup>59</sup>

### 3.2 Kommunikation

Begreppet kommunikation betyder ”att göra något gemensamt”<sup>60</sup> och handlar inte enbart om tal och skrift utan även hur vi agerar i olika situationer.<sup>61</sup> Individer har olika världsbilder som har betydelse när vi kommunicerar och hur vi uppfattar ett sänt budskap. Därför är det av vikt att veta att människors olika erfarenheter, kunskaper och åsikter kan förändra budskapets innebörd. För att ha möjlighet att skapa förtroende i en kommunikation är det nödvändigt att de samtalande parterna visar intresse och respekt för andras uppfattningar.<sup>62</sup> I ett samtal där de involverade inte delar samma intresse och mål krävs det att parterna förhandlar. Förhandlingen resultera då i en överenskommelse där varje part får avstå från något, vilket ger alla en möjlighet att vara med.<sup>63</sup>

Det viktiga med kommunikation är att sändaren och mottagaren får samma budskap.<sup>64</sup> Varje sändare och mottagare har avsikter med sina handlingar. Avsikterna avspeglar hur både sänt och mottaget budskap tolkas och återges. Människor har olika sätt att kommunicera, exempelvis hur vi inleder och avslutar ett samtal men även hur vi pratar allvar eller skämtar. Sättet att kommunicera förbättras genom individers erfarenheter då kommunikationstekniken korrigeras i varje situation. På så sätt kan individen känna ökad trygghet vid nästa tillfälle och därmed uttrycka sig klarare.<sup>65</sup>

---

<sup>58</sup> Grant (2007). Sid. 20-21

<sup>59</sup> Simonsson (2006). Sid. 7

<sup>60</sup> Engquist (1999). Sid. 32

<sup>61</sup> Simonsson (2006). Sid. 8

<sup>62</sup> Ibid. Sid. 6 & Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 49

<sup>63</sup> Engquist (1999). Sid. 42

<sup>64</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 12

<sup>65</sup> Ibid. Sid 31-33

Människors inställningar till det som sker påverkar hur resultatet blir. Har individen en positiv inställning till något kommer det till största sannolikhet bli ett positivt resultat. Ett problem som kan uppstå i en kommunikation är att det blir ett gap i samtalet då en part tror sig uttryckt saker som uteblivit, det vill säga att tankarna inte uttrycktes. För att undvika en del kommunikationsproblem kan parterna göra en kvalitetssäkring. En kvalitetssäkring i en kommunikation fungerar på så vis att mottagaren upprepar det sändaren har sagt för att på så sätt kontrollera att mottagaren uppfattat budskapet rätt.<sup>66</sup> Det är av vikt att budskapet anpassas till de tänkta mottagarna för att informationen ska nå fram.<sup>67</sup>

För att en kommunikation ska bli bra krävs det att relationen definieras, det vill säga vilka skyldigheter vi har gentemot varandra. För att få en bra kommunikation är det bra att specificera och åskådliggöra innebörden i budskapet. Bästa sättet att klargöra är att fråga och be om återkoppling. Sändaren kan då se om mottagaren tolkat budskapet rätt och då även redogöra för den egna tolkning och se om det stämmer.<sup>68</sup>

Genom att bli medveten om sättet att kommunicera kan de involverade parterna minska missförstånd. Nilsson och Waldemarson beskriver fyra olika sätt ett budskap kan sändas på. Allt individer utför rymmer någon form av budskap som ger möjlighet till olika tolkningar. Alla människor har en medveten, omedveten, avsiktlig eller oavsiktlig kommunikation. Det planerade budskapet är den **medvetna kommunikationen**, individen vet vad de gör och därför även vilket budskap som sänds. **Avsiktlig kommunikation** handlar om att budskapet har särskild effekt hos mottagaren. Det kan till exempel vara en hälsning eller då någon vinkar fram kompiserna längre fram i kön. När individen inte är medveten om sina handlingar men mottagaren uppfattar det som sänds ut kallas det för **omedveten kommunikation**. Det kan vara exempelvis tonfallet, blinkningar eller kroppsspråket. Det **oavsiktliga budskapet** kan både vara omedvetet och medvetet. Oavsiktlig kommunikation är något som inte går att kontrollera. Många budskap innehåller blandningar av alla de ovannämnda sätten att framföra budskapet på.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Engqvist, Anders. (1994). *Kommunikation och förändring*. Sid. 129-130

<sup>67</sup> Simonsson (2006). Sid. 30

<sup>68</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 45-46 & 147

<sup>69</sup> Ibid. Sid. 33-34

### 3.2.1 Intern kommunikation

För att en organisation ska fungera krävs det intern kommunikation. Det kan vara utbytet av information, kunskap och idéer mellan medarbetarna inom organisationen. Intern kommunikation handlar om både formell och informell information. Intern kommunikation underlättar informationsspridningen samtidigt som den påvisar hur väl informationen sprids.<sup>70</sup>

Genom att ha en fungerande intern kommunikation minskar följderna av att medarbetarna representera organisationen på ett felaktigt vis. Medarbetarna vet då hur de ska agera, vad organisationen står för och dess mål.<sup>71</sup> Den interna kommunikation ger medarbetarna en förståelse av syftet med det som sker i verksamheten och de får möjligheten att lär känna företagets kultur. Medarbetarna får även kännedom om de mål och visioner som finns i organisationen.<sup>72</sup> Intern kommunikationen kan hjälpa till att minska osäkerhet bland medarbetarna.<sup>73</sup> Det är viktigt att se till att kommunikationen uppfattas lika i hela organisationen. Olika begrepp, förkortningar och hänvisningar kan betyda olika hos medarbetarna. Därför bör informationsspridaren vara försiktig med att inte överösa personalen med information.<sup>74</sup>

Intern kommunikation berör individer som ingår i enheten eller organisationen. Ett problem är dock att veta vart gränsen ska dras, ska exempelvis aktieägarna som tillhör organisationen få ta del av den interna informationen? För att kunna svara på vart gränsen går bör syftet med informationen beaktas. Kommunikationens syfte avgör vad som är intern eller extern kommunikation.<sup>75</sup>

### 3.2.2 Extern kommunikation

Extern kommunikation innebär att det är fokus på individerna utanför organisationen, exempelvis konsumenter, grannar och investerare. För att nå ut externt med olika former av budskap kan organisationen använda skrivet material i form av broschyrer, företagstidningar, nyhetsbrev och årliga rapporter. Extern kommunikation sker även muntligt och då i form av konferenser, tal och öppet hus. Den externa kommunikationen är av vikt för organisationen då

---

<sup>70</sup> Kalla, Hanna K (2005). *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*. Sid. 304- 305

<sup>71</sup> Balle, Nana (2008). *Hearts at stake: A theoretical and practical look at communication in connection with mergers and acquisitions*. Sid. 59

<sup>72</sup> Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Sid. 49

<sup>73</sup> Balle (2008). Sid. 59

<sup>74</sup> Ibid. Sid. 61-62

<sup>75</sup> Strid (1999). Sid. 15

den vill bli framgångsrik men anses svårt att mäta.<sup>76</sup> Kostnaderna för kommunikationen är relativt enkelt att mäta men vilken inverkan och nytta den gör anses svårt att utläsa.<sup>77</sup>

Extern kommunikation är även en viktig länk mellan organisationen och omgivningen för att få information och resurser.<sup>78</sup> Genom extern kommunikation samlas viktig information som sedan överförs och används av medarbetarna inom organisationen. Studier visar att insamlandet av extern information görs bäst av medarbetare som är innovativa och kreativa.<sup>79</sup> Dessa medarbetare är även viktiga för de varaktiga konkurrensfördelarna då de arbetar fokuserat på att stärka kundernas värde av varan eller tjänsten. Det görs dels genom att medarbetarna för ut organisationens kunskap till konsumenterna men även tar del av information från omgivningen.<sup>80</sup>

Med hjälp av den externa kommunikationen kan organisationen enklare förutspå utvecklingen för deras tjänster och produkter samtidigt som organisationen lättare har tillgång till kompletterande tjänster till sitt utbud.<sup>81</sup> Den insamlade informationen är viktig då organisationen vill ha möjlighet att ta effektiva beslut.<sup>82</sup>

### 3.2.3 Dialog

En dialog är ett utvecklat samtal som är mer konkret och djupgående än ett allmänt samtal. I en dialog får de andra parterna tillgång till andras värderingar och kunskaper. På så sätt sprids kunskap och erfarenheter genom konversationer.<sup>83</sup> En dialog är även ett samtal där idéer och tankar sammanställs till något nytt.<sup>84</sup> För att ett samtal ska vara utvecklande bör alla inblandade parter tala sanning. Talar alla sanning öppnas nya dörrar för utveckling och kunskapsspridning. Sanning i detta fall innebär att tala uppriktigt men det betyder inte att parterna behöver förtälja sina personliga kommentarer och åsikter om inte situationen kräver det.<sup>85</sup> En konversation kan förändra andras uppfattningar och på så sätt kan organisationen

---

<sup>76</sup> Howell, Jane. M. & Shea, Christine. M. (2006). *Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance*. Sid. 35

<sup>77</sup> Garnett, James. L. & Pandey, Sanjay. K. (2006). *Exploring public sector communication performance: testing a model and Drawing implications*. Sid. 37

<sup>78</sup> Howell & Shea (2006). Sid. 184-185

<sup>79</sup> Ibid. Sid. 183-184

<sup>80</sup> Howell & Shea (2006). Sid 180

<sup>81</sup> Ibid. Sid. 180 & 183-184

<sup>82</sup> Katz, Ralph. & Tushman, Michael. L. (1980). *External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers*. Sid. 1072

<sup>83</sup> Dixon, M Nancy. (2000) *Dialog på arbetet*. Sid. 12-15

<sup>84</sup> Simonsson (2006). Sid. 44

<sup>85</sup> Dixon (2000). Sid. 25-26

och individens åsikter modifieras. Parterna i en dialog är både sändare och mottagare. Genom att vara delaktig i en dialog skapas gemensamma meningar som delas av gruppen.<sup>86</sup>

Dialoger i organisationer kan ses som instrumentella, det vill säga att medarbetarna är ett verktyg för att uppnå organisationens tänkta mål. En dialogs mening skapas under själva samtalet och det går därför inte att förutspå samtalets resultat utan enbart ämnena som kommer behandlas.<sup>87</sup>

För att en dialog ska fungera krävs det att deltagarna är nyfikna och vill vara delaktiga i andras erfarenheter och perspektiv. En deltagare måste också kunna ifrågasätta en annan deltagares åsikter och perspektiv, detta för att skapa nytänkande. En dialog bygger på ömsesidighet och att alla deltagare får möjlighet att delta på lika villkor.<sup>88</sup>

### 3.2.4 Kommunikationsproblem

Professionella samtal är bland annat verktyg för att uppnå specifika mål, visioner och drömmar.<sup>89</sup> Innan ett professionellt möte börjar bör syftet och tanken med kommunikationen och samarbetet klargöras genom att förbereda en agenda där frågorna behandlas i tur och ordning.<sup>90</sup> Detta för att förhindra att gruppen ”svävar” kring olika ämnen, som leder till ändlösa diskussioner. När argument i diskussionen pekar åt samma håll bör gruppen bestämma sig, acceptera eller förkasta förslaget, det vill säga komma till ett avslut.<sup>91</sup>

Engquist menar att ett av de stora kommunikationsproblemen mellan individer är att människor anser att deras bild av verkligheten är den rätta och andras är felaktig. Kommunikationsproblem som detta tyder på att det inte finns något objektivetsmått, på grund av att det gäller de personliga värderingarna och vad individen anser vara rätt. För att bli en bra kommunikatör krävs det att vederbörande förstår förutsättningarna för att kommunicera framgångsrikt. Det handlar om att respektera andra människors värderingar och omvärldsbild men behöver inte nödvändigtvis betyda att personen ifråga måste dela dessa.<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Dixon (2000). Sid. 65-66

<sup>87</sup> Ibid. Sid. 69-70 & 72

<sup>88</sup> Simonsson (2006). Sid. 45

<sup>89</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 100-104

<sup>90</sup> Kruchten, Philippe. (2009). *When Robert Rules*. & Engqvist (1999). Sid. 86-87

<sup>91</sup> Ibid. Sid. 86-87

<sup>92</sup> Engqvist (1999). Sid. 13-14

Vanliga kommunikationsproblem skapas då individer inte är medvetna om vilka roller de innehar i samtalet.<sup>93</sup> Men framförallt gällande hur budskapet framförs. Detta kan jämföras med en karta med fel skala, det blir svårt att navigera rätt då skalan inte stämmer.<sup>94</sup> Samarbetsproblem kan även bero på bristande kommunikation eller olika värderingar gällande mål för verksamheten, befogenheter och maktförhållanden.<sup>95</sup>

### *3.2.5 Kommunikation i förändringsprocess*

Förändring är en del av vardagen. Förändring och utvecklingsprocesser skulle inte fungera utan kommunikation som både går vertikalt och horisontellt. Idag styr verksamheter allt mer med visioner och värderingar vilket kräver att kommunikationen fungerar, så att inte medarbetarna gör sina egna tolkningar och arbetar mot ett motsatt håll jämfört med resten av organisationen.<sup>96</sup> Förändringsprocesser misslyckas ofta när ledaren inte lyckas få med sig medarbetarna eller när ledarna inte själva arbetar mot målet. För att få både ledare och medarbetare att arbeta mot ett mål och klara förändringsprocessen krävs en plan och en fungerande kommunikation mellan alla led. På så vis kan en trygghet inom organisationen genereras och processen kan fortgå.<sup>97</sup>

Under en förändringsprocess kan det uppstå ett tomrum i informationen, exempelvis att verksamheten inte känner till nästa steg i processen. Genom att kommunicera information om vad som kommer att ske i framtiden går det att minska oron mellan de involverade aktörerna. Viktigt att ha i åtanke är att förändring tar tid och går inte att påskynda. Enkelhet och tydlighet är två begrepp en ledare bör tänka på under en förändringsprocess när budskap och information ska nå ut. Att effektivt arbeta med enkelhet och tydlighet i informationsspridandet underlättar för medarbetarna och målet blir klarare att se och arbeta mot.<sup>98</sup>

## **3.3 Nätverk**

Den internationella konkurrensen hårdnar vilket innebär att små och stora företag måste utvecklas för att konkurrera på marknaden. I omvärlden sker idag snabba förändringar vilket ställer högre krav på verksamheternas sätt att arbeta och organisera sig. För att ha möjlighet

---

<sup>93</sup> Simonsson (2006). Sid. 12-13

<sup>94</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 136

<sup>95</sup> Engqvist (1994). Sid. 96

<sup>96</sup> Tufvesson (2008). Sid. 11-12

<sup>97</sup> Ibid. Sid. 46-47

<sup>98</sup> Ibid. Sid. 51-52

att konkurrera på marknaden kan ett samarbete mellan olika aktörer leda fram till att den interna utvecklingen går framåt.<sup>99</sup>

### 3.3.1 Vad är nätverk?

Svensson anser att ett nätverk kan liknas vid ett nät precis som begreppet förtäljer. Ett nät där knutarna representerar företagen och trådarna mellan utgör relationerna. Trådarna beskriver dock inte hur relationerna ser ut. Det vill säga om de är kortsiktiga, långsiktiga eller formaliserade.<sup>100</sup> En nätverksorganisation skapas genom kontakt och kommunikation med öppna gränser och de många kommunikationskanalerna gör att människor har möjlighet att mötas snabbt och direkt.<sup>101</sup>

### 3.3.2 Nätverk – en social process

Arbetet i ett nätverk är en social process där olika individer samverkar, vilket ställer höga krav på samarbetet mellan själva nätverket och återkopplingen till den egna verksamheten.<sup>102</sup> Organisationer inom både den offentliga och privata sektorn bildar allt oftare nätverk. Anledningen till att arbeta med nätverk beror på att forskare menar att organisationer arbetar mer effektivt tillsammans än enskilt. Om specialkompetens krävs, finns den att tillgå utanför den egna organisationen.<sup>103</sup>

Varje nätverk har ett syfte med samarbetet som råder, det kan exempelvis vara utveckling av produkter eller att få tillgång till specifika försäljningskanaler. Förändringar i omvärlden kan göra att mindre verksamheter behöver utökad specialkompetens för att ha en möjlighet att erbjuda det som efterfrågas. En möjlig lösning på problemet är att samarbeta med andra företag som innehar den efterfrågade kompetensen. Det anses att samarbete förbättras om verksamheterna ligger geografiskt nära varandra, men dagens teknik underlättar samverkan även på längre avstånd.<sup>104</sup> I dag är samarbete ett av företagets viktiga framgångsfaktorer. Effektivt samarbete beror på medlemmarnas förmåga att i små jämlika grupper överlåta auktoritet till någon av gruppmedlemmarna vilket kan vara svårt i praktiken.<sup>105</sup>

---

<sup>99</sup> Svensson (2001). Sid. 11, 27 & 31

<sup>100</sup> Ibid. Sid. 32-33

<sup>101</sup> Gustavsen, Björn. & Hofmaier, Bernd. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Sid. 12

<sup>102</sup> Svensson (2001). Sid. 41

<sup>103</sup> Clarke (2006). Sid. 1183-1184

<sup>104</sup> Gustavsen & Hofmaier (1997). Sid. 21-22

<sup>105</sup> Fredrick (2008). Sid. 440-441



Fördelarna med nätverksstrategier enligt Svensson är att flexibiliteten och samarbetet ökar. Samarbetet sker horisontellt och byggs på frivillighet och jämlikhet. Även spridningen av erfarenheter ökar vilket bidrar till att problem upptäcks tidigare. Nackdelen med nätverksstrategin är att det visat sig vara svårt att mäta effektiviteten av samarbete och det kan enkelt uppstå överbelastning av information.<sup>106</sup>

### 3.3.3 Nätverkets byggstenar

Att skapa en strategi som alla organisationer är överens om är grunden i ett nätverk.<sup>107</sup> Utveckling sker hela tiden och för att den ska lyckas krävs det en stabil grund att vila samarbetet på. Företagen är vana vid att vara verksamma på marknader med hård konkurrens och när de bildar nätverk ska samarbete och hemligheter delas med konkurrenterna. Det finns därför olika byggstenar som samarbetet vilar på.<sup>108</sup> Nedan följer några väsentliga byggstenar. **Tillit** är en av dessa byggstenar och innebär att deltagarna kan lita på varandra. Finns inte tillit kan inte öppna relationer skapas och deltagarna har inte möjlighet att lära av varandra. Att lära av varandra medför att verksamheter visar både sina styrkor och svagheter genom att låta andra kritisera, oftast i ett konstruktivt syfte.<sup>109</sup> En annan byggsten är **jämlika relationer** vilket innebär att bildandet av nätverk är frivilligt. Ingen är tvingad att delta mot sin vilja. Om någon är för dominant så kan deltagandet sjunka kraftigt och de jämlika relationerna kan utebli. Uteblir de jämlika relationerna resulterar det i att även kreativitet och nytänkande hämmas av att aktörer inte får eller vågar komma till tals.<sup>110</sup> **Tid och resurser** är den tredje byggstenen. Det krävs tid och resurser för att ett nätverk ska fungera. Den vanliga arbetstiden inom det egna företaget kan få sättas åt sidan för möten som rör hela nätverket.<sup>111</sup> Ytterligare en byggsten är **värdegrundlag** vilket är nätverkets gemensamma värderingar som är accepterade av alla medlemmar. Behovet av styrning och kontroll minskar eftersom medlemmarna vet inom vilka ramar de ska röra sig. Tillit till varandra och att arbetsuppgifterna utförs på bästa sätt blir av stor vikt eftersom medarbetarna får lite friare tyglar, det vill säga, kontroll och styrning ersätts med tillit.<sup>112</sup> **Flexibla organisatoriska gränser** som även är en byggsten, beskriver att gränserna internt och externt är flexibla för att kunna söka ömsesidigt utbyte av information och kunskap. Gränserna mot omgivningen är

---

<sup>106</sup> Svensson (2001). Sid. 38-41

<sup>107</sup> Gustavsen & Hofmaier (1997). Sid. 90

<sup>108</sup> Svensson (2001). Sid. 113-115 & Bendix, Jan. & Dalsgaard, Lone. (1998) *Nätverksorganisering: etablering och ledning av nätverk som ny organisationsform*. Sid. 29

<sup>109</sup> Svensson (2001). Sid. 113-115

<sup>110</sup> Ibid. Sid. 119-120

<sup>111</sup> Ibid. Sid. 122-123

<sup>112</sup> Bendix & Dalsgaard (1998). Sid. 29, 33 & 36

öppna därför organisationen ska ha möjlighet att lära av dess möte med kunder, leverantörer och samarbetspartners. **Hög grad av inbördes beroende** ses även den som en byggsten. Här erkänner medlemmarna sitt beroende av varandra, både beroendet av deras samarbetspartner men även deras konkurrenter.<sup>113</sup>

### 3.3.4 Svårigheter i nätverksorganisationer

Förändring i ett redan existerande nätverk är inte alltid enkelt därför det involverar många aktörer som tillsammans utgör ett helt system. Varje enskild verksamhet i ett nätverk har mål som både är relaterade till nätverket bästa men även den egna verksamheten.<sup>114</sup>

Ett krav i nätverksorganisationen är att alla människor bör vara öppna och tillmötesgående av naturen. De människor som inte har intresse av att kontakta eller bli kontaktad av andra människor har svårigheter att bli bra nätverksmedarbetare. Dessa medarbetare kan skapa problem för nätverken som byggs på öppen kommunikation. Det krävs därför lite extra ansträngning från ledarens sida att engagera medarbetarna genom att ha en öppen kommunikation och kommunikationskanaler.<sup>115</sup>

En av utmaningarna för nätverket är alltså att ha öppna kommunikationskanaler. Oftast sker kommunikationen elektroniskt och det kräver då att tekniken fungerar, eftersom det annars kan leda till en stressfaktor. Fungerar inte kommunikationen blir inte medarbetaren motiverade till att dela med sig av kunskap, idéer och information till andra.<sup>116</sup>

## 3.4 Tillämpning av teorier

Syftet med att precisera de begrepp som vi gjort är att understryka att en expansion inte är helt okomplicerad. Gott informationsflöde och samarbete mellan alla berörda aktörerna är faktorer av betydelse för att uppnå det uppsatta målet med en utveckling. Begreppen som är utvalda är på grund av deras betydelse viktiga beståndsdelar i en förändringsprocess. För oss har valet av kommunikationsteorier hängt samman med det faktum att det inte går att genomföra en förändring utan kommunikation. Inom ett köpcentrum, som exempelvis vårt studieobjekt, arbetar flera aktörer mot gemensamma mål men har även enskilda målsättningar. Det kräver koordinering i form av att strategierna behöver vara tydliga för att uppnå det tänkta målet.

---

<sup>113</sup> Bendix & Dalsgaard (1998). Sid. 29-30 & 128

<sup>114</sup> Cummings, Waddell & Worley (2007). Sid. 362-363

<sup>115</sup> Bendix & Dalsgaard (1998). Sid. 181-183

<sup>116</sup> Ibid. Sid. 184-185

Dock räcker det inte enbart med goda strategier utan kommunikation och samarbete är även av stor vikt. Av den orsaken har vi valt nätverksteorin där det krävs samarbete och kommunikation för att lyckas med en expansion. Vi har valt att studera begreppet kommunikation mer djupgående för att ha möjlighet att analysera vår empiri och även funktionen med samarbete inom nätverk. För att analysera och få ett resultat anser vi att våra teorier inte fungerar enskilt utan de samverkar med varandra.

## 4. Analys

---

*Vi kommer att analysera vårt empiriska material utifrån vårt syfte, som är att belysa hur samarbete och kommunikation fungerar i en planerad förändringsprocess. I följande avsnitt kommer vi göra en analys med hjälp av vår insamlade empiri och valda teorier. Avsnittet inleds med en kort beskrivning av hur "nya" Väla kommer att se ut. Därefter analyseras hur samarbetet och kommunikationen fungerar ihop i en förändringsprocess.*

---

### 4.1 Bilden av "nya" Väla

Den stora expansionen har redan börjat i form av att infrastrukturen runt handelsområdet har börjat förändras, speciellt synligt är vägarbeten runt området. Då de externa köpcentrumen ofta ligger en bit utanför staden är det viktigt att infrastrukturen kring köpcentrumen är välplanerade och fungerande.<sup>117</sup> När expansionen är färdig kommer det vara ett mer enhetligt område. Genom ett mer enhetligt område skapas möjlighet för klustereffekt eftersom olika butiker, och även butiker som säljer samma eller liknande varor etablerar sig nära varandra.<sup>118</sup> Genom att butikerna är nära varandra attraheras ett större antal kunder till varje butik än vad fallet skulle vara om de valt att ligga var för sig.<sup>119</sup>

Den 7 juli kommer den stora Björkavägen som går mellan Väla volym och IKEA varuhuset att stängas för rivning.<sup>120</sup> Anledningen till att Björkavägen kommer att försvinna är för att IKEA varuhuset utvidgas vilket leder till att Väla volym integreras med IKEA och Väla köpcentrum.<sup>121</sup> Andra vägar kommer att byggas för att underlätta framkomligheten för

---

<sup>117</sup> Garvill, Jörgen, Knutsson, Erika, Marell, Agneta & Westin, Kerstin (2003). *Betydelsen av lokalisering av handel för inköps- och rese mönster*. Sid. 10

<sup>118</sup> Regeringens proposition 1997/98:62, *Regional tillväxt - för arbete och välfärd & http://www.esbri.se/artikel\_vis\_a.asp?id=148*

<sup>119</sup> Knox & Marston (2004). Sid. 39

<sup>120</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11) & varuhuschef på Elgiganten Wåhlander (2009-04-30)

<sup>121</sup> Intervju varuhuschef på Elgiganten Wåhlander (2009-04-30) & intervju Välas marknadschef Nordström (2009-04-09)

kunderna. Genom detta kan resultatet bli att fler kunder tar sig till området. Om läget är dåligt och svåråtkomligt är risken stor att kundflödet minskar.<sup>122</sup>

Det som skett på Väla norra är att en nybyggd rondell leder fler bilar från motorvägen än tidigare in på Väla norra. Den tidigare busspassagen är idag öppen för personbilar vilket har resulterat i att tillgängligheten till Väla norra har ökat.<sup>123</sup>

Väla köpcentrum har en innergård vid restaurangtorget där det på sommaren finns möjlighet att sitta ute och äta. Området ska byggas ut för att bli ett ännu större *food center*. Den del av Väla köpcentrum som idag gränsar mot IKEA kommer utökas till förmån för fler butiker. Systembolaget kommer flytta till lokalen bredvid Coop Extra beläget på Väla volym och den nuvarande Coop konsum butiken i köpcentrumet kommer läggas ner.<sup>124</sup> Enligt Bergström är IKEA- varuhuset ett exempel på butiker där konsumenterna kan tänkas åka långt för att besöka. Detta gäller även ett bra köpcentrum eller andra varuhus med gott rykte.<sup>125</sup>

## 4.2 Viljan att bli ett attraktivt handelsområde

Ulrika Nordström, marknadschef för Väla köpcentrum, menar att anledningen till deras expansion och utbyggnad beror på deras vilja att bli ett mer attraktivt handelsområde. Hon anser att dagens konsumenter är mer shoppingbenägna än tidigare. Konsumtionen har enligt flertalet forskare ökat de senaste 20 åren<sup>126</sup> vilket bekräftar Nordströms uppfattning.<sup>127</sup> Den främsta anledningen till en ökad konsumtion beror på att fler hushåll idag består av två inkomster.<sup>128</sup> Nordström anser att det är ett ypperligt tillfälle att expandera då efterfrågan finns, både hos konsumenterna men även hos detaljhandlarna. Nordström menar att de ”*vill bli ett mer attraktivt handelsområde*”.<sup>129</sup> Genom en expansion kan detta bli verklighet då Väla köpcentrum blir mer attraktiv genom att ha fler butiker. I nuläget finns det en del butiksägare som står i kö för att få etablera sig i deras köpcentrum.<sup>130</sup> Köpcentrumet har höga hyror på sina lokaler. Detta beror enligt Nordström på att de vill försäkra sig om att butikerna har det kapital som krävs för att klara en längre existens. För att etablera sig framgångsrikt enligt

---

<sup>122</sup> Bergström & Fölster (2005). Sid. 50-52 & 75-77 & Garvill, Knutsson, Marell, Westin (2003). Sid. 10

<sup>123</sup> Lindell, Johan. (2009-05-07) *Intervju*. Varuhuschef Onoff, Väla norra, Helsingborg.

<sup>124</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström(2009-04-09), Persson, Daniel. (2009-05-05) *Intervju*. Butikschef Carlings, Väla köpcentrum, Helsingborg & Intervju Wåhlander (2009-04-30)

<sup>125</sup> Bergström (2003). Sid. 43

<sup>126</sup> Bergström & Fölster (2005). Sid. 12 & 31-32

<sup>127</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>128</sup> Bergström & Fölster (2005). Sid 75-77

<sup>129</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-04-09)

<sup>130</sup> Bergström (2003). Sid. 43-47

Nordström krävs det för butikerna, stora som små att tänka kreativt och ha förnyande koncept och helt enkelt inte *"luta sig tillbaka"*.<sup>131</sup> Detta kan enligt Bergström bero på att konsumenternas krav och efterfråga på större utbud av varor ökat men även strävan efter att få uppleva något unikt. Därav vikten att vara kreativ och framåt.<sup>132</sup>

Intresset för att på ett relativt enkelt och tidseffektivt sätt få tillgång till ett stort utbud av varor och tjänster har ökat och har troligtvis bidragit till att flertalet av de stora kedjorna i allt större utsträckning valt att etablera sig på externa lägen.<sup>133</sup> Gällande de mindre butikerna är det enligt butiksägaren Ulla Levin på Gränslöst inte lika enkelt att etablera sig på externa lägen och på köpcentrum. Hon tror att den största anledningen till att hennes butik finns på Väla köpcentrum beror på att hon startade för 15 år sedan. Väla köpcentrum var då inte lika stort som det är i dagsläget. Hade hon valt att etablera sig idag hade hon haft det svårare att få tillträde då hennes butik tillhör de mindre.<sup>134</sup> Levins uppfattning kan enligt Nilsson och Waldemarson bero på att en omedveten kommunikation sänds ut av Välas ledning. Som nämnts ovan är hyrorna relativt höga vilket indirekt bidrar till att butiker med mindre kapital och omsättning har det svårare att etablera sig. Den omedvetna kommunikationen sker när individen inte är medveten om sina handlingar men mottagaren uppfattar vad som sänds via egen tolkning och bakgrund.<sup>135</sup>

#### *4.2.1 Uteslutandet av kommunikation*

Enligt Elgigantens varuhuschef, Jonas Wåhlander, får Väla volym området information av en konsult som butikerna på det specifika området rekryterat.<sup>136</sup> Konsultens uppgift är att vara en länk mellan Välas ledning och Väla volym. Nordström menar på att det finns ett samarbete mellan IKEA, Väla köpcentrum och Väla volym. Tillsammans har de en konsult som för informationen vidare till berörda parter.<sup>137</sup> Genom att Väla volym har en konsult som arbetar för deras fastighetsägare får alla butiker på området tillgång till samma information. Genom att ha en mellanhand kan informationen förändras från den ursprungliga källan. Därför är det svårt att avgöra om delar av informationen försvunnit på vägen då konsulten agerar som en mellanhand.<sup>138</sup> Informationen till Väla volym har nått ut på det tänkta sättet då området har

---

<sup>131</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>132</sup> Bergström (2003). Sid. 43

<sup>133</sup> Ibid. Sid. 43-47

<sup>134</sup> Levin, Ulla. (2009-05-07) *Intervju*. Butiksägare Gränslöst, Väla Köpcentrum, Helsingborg

<sup>135</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 33-34

<sup>136</sup> Intervju Elgigantens varuhuschef Wåhlander (2009-04-30)

<sup>137</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>138</sup> Engqvist (1994). Sid. 129-130 & Tufvesson (2008). Sid. 51-52

kunskap om vad som kommer att ske. Engquist menar att en kommunikation äger rum när de involverade parterna i ett samtal har förstått varandras budskap.<sup>139</sup> Genom att Väla volym vet vad som kommer att hända har kommunikationen enligt Engquist fungerat.<sup>140</sup>

Informationsspridningen till Väla norra har dock uteblivit då Välas ledning anser att de ”*inte får något resultat av att samarbeta med dem*”.<sup>141</sup> Johan Lindell, varuhuschef på OnOff som är beläget på Väla norra instämmer delvis, han menar att de inte är i behov av ett samarbete då en Väla köpcentrum kund inte automatiskt är en OnOff kund. Men det betyder inte att de inte kommer att beröras av expansionen.<sup>142</sup> I dagsläget vet Lindell enbart att IKEA ska bygga ut och den lilla informationen om handelsområdets expansion kommer via ryktesvägar eller från Helsingborgs Dagblad.<sup>143</sup> Lindell anser att hans butik kommer att påverkas indirekt av expansionen då han tror att fler personer kommer besöka handelsområdet, vilket innebär fler kundbesök. Därför hade Lindell velat få ta del av den befintliga informationen gällande expansionen. Genom den informationen hade det underlättat för dem inför planeringen av framtida planer.<sup>144</sup> För att OnOff ska få möjlighet att få informationen som önskas bör Välas ledning enligt forskare inom extern kommunikation kommunicera ut information. Detta kan ske med hjälp av olika former av skrivet material som broschyrer, företagstidningar, nyhetsbrev eller årliga rapporter. Extern kommunikation innebär att det är fokus på individerna utanför organisationen, exempelvis konsumenter, grannar och investerare. Kommunikationen kan även ske muntligt i form av konferenser, tal och öppet hus.<sup>145</sup>

### 4.3 Intern och externkommunikation är båda av betydelse

Konsulten för IKEA, Väla volym och Väla köpcentrum har som uppgift att koordinera allt, det vill säga att konsulten kan ses som ett nav i informationsspridningen. Konsultens uppgift är att ta fram den information som ska kommuniceras. Konsulten har kunskap om det yttre i expansionen som exempelvis parkeringar och vägar.<sup>146</sup> För att en kommunikation ska bli bra menar Nilsson & Waldemarson att rollerna och relationerna bör definieras. Genom att aktörerna och konsulten definierar sina roller och vilka skyldigheter de har gentemot

---

<sup>139</sup> Engquist (1999). Sid. 32

<sup>140</sup> Simonsson (2006). Sid. 44

<sup>141</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>142</sup> Intervju Lindell (2009-05-07)

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Tufvesson (2008). Sid 51-52 & Intervju OnOff varuhuschef Lindell (2009-05-07)

<sup>145</sup> Howell & Shea (2006). Sid. 35

<sup>146</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

varandra, syns det tydligt att de är medvetna om sina roller i processen.<sup>147</sup> De har även utformat en kostnadsmodell där gemensamma kostnader delas upp, detta påvisar uppdelningen av rollerna.<sup>148</sup>

De involverade aktörerna har haft olika möten om hur informationen ska spridas till alla involverade. De gemensamma mötena har resulterat i att informationen ska spridas via två *folders*, en som går ut externt och en som kommer att sändas internt.<sup>149</sup> Den externa informationen kommer att informera om utbyggnaden och det visuella när expansionen är klar men utan specifika detaljer. Det interna informationsbladet är mer djupgående och detaljerat gällande vad som ska hända i området.<sup>150</sup> Det är av vikt att ha en fungerande internkommunikation, därför det är internt som kunskapen om organisationen förmedlas. Genom att ha kännedom om organisationen är det lättare att representera organisationen och dess ståndpunkter.<sup>151</sup> Howell & Shea menar på att extern kommunikation är minst lika viktig som den interna kommunikationen då den externa kommunikationen blir länken mellan organisationen och omvärlden.<sup>152</sup> Det syns tydligt genom Nordströms information att Väla köpcentrum vet vikten av fungerande information i en förändringsprocess. Detta kan påvisas genom de två framtagna *folders* som kommer sändas ut.<sup>153</sup> Dessutom kommer det att finnas en informationshörna inne på köpcentrumet vilket bidrar till att informationen blir mer lättillgänglig.<sup>154</sup> För att informationen ska bli lättillgänglig för externa aktörer kommer även brevlådor med skylten "*ingen reklam tack*" få informationen då budskapet enligt Nordström är klassificerat som samhällsinformation.<sup>155</sup>

Enligt Nilsson & Waldemarson sker medveten kommunikation då sändaren är medveten om vad som kommuniceras. Väla köpcentrum, konsulten, IKEA och Väla volym har själv tagit fram den information som förmedlats eller kommer att förmedlas. Det visar även på medvetenhet genom att kommunicera information på möten till sina hyresgäster då de har bjudit in till planerade möten och eftersom det är de som planerat mötet har de en agenda.

---

<sup>147</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 136

<sup>148</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>149</sup> Ibid.

<sup>150</sup> Kalla (2005). Sid. 304-305

<sup>151</sup> Balle (2008). Sid. 59

<sup>152</sup> Howell & Shea (2006). Sid 180

<sup>153</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>154</sup> Ibid.

<sup>155</sup> Ibid.

<sup>155</sup> Ibid.

Detta visar på, vad Nilsson & Waldemarson benämner som medveten kommunikation.<sup>156</sup> Välas ledning har använt sig av en avsiktlig kommunikation då informationen har riktats olika beroende vilken aktör informationen ska förmedlas till.<sup>157</sup> Konsekvensen av detta kan bli att en av byggstenarna som är att ha jämlika relationer försämras.<sup>158</sup> Vilket kan leda till att den andra byggstenen som är tillit kan gå förlorad. Finns inte tillit kan inte öppna relationer skapas och då har deltagarna inte möjlighet att lära av varandra.<sup>159</sup> Flexibla organisatoriska gränser bör även vara fungerande vilket innebär att gränserna internt och externt är flexibla. Detta medför att aktörerna ömsesidigt kan utbyta information och kunskap. Om en aktör uteblir från nätverket kan kunskapsbytet hämmas.<sup>160</sup> Enligt Lindell som är butikschef på OnOff får de ingen information av Välas ledning då de inte får vara med på några möten. Detta tror Lindell beror på att ” de håller sina egna butiker varmt om hjärtat ”<sup>161</sup> och resterande anses vara konkurrenter. För att ett lyckat nätverk och samarbete ska ske krävs en hög grad av inbördes beroende vilket innebär att medlemmarna erkänner sitt beroende av varandra, både av deras samarbetspartners men även deras konkurrenter.<sup>162</sup>

#### 4.4 Gemensamma mål och visioner kräver kommunikation

Välas ledning, IKEA och Väla volym har ett mål med expansionen och varje enskild butik eller kedja har sina egna mål och visioner i processen.<sup>163</sup> Som tidigare nämnts är det idag vanligt att organisationer styr med mål och visioner. Det är av vikt att alla vet vad som gäller och har tydliga och klara mål som inte går att misstolkas.<sup>164</sup> Genom att tillåta alla aktörer att ta del av befintlig information kan hela området arbeta mot ett ensidigt mål gällande visionen. Det betyder dock inte att butikerna måste sluta vara varandras konkurrenter.<sup>165</sup> Som de flesta av våra respondenter berättat så ”föder konkurrens handel”.<sup>166</sup>

---

<sup>156</sup> Nilsson & Waldemarson (2007). Sid. 33-34, Kull, Mattias. (2009-05-12) *Intervju*. Butikschef ”Tre” butiken, Väla köpcentrum, Helsingborg, intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11) & intervju Carlings butikschef Persson (2009-05-05)

<sup>157</sup> Intervju Elgigantens varuhuschef Wählander (2009-04-30) & intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>158</sup> Svensson (2001). Sid. 119-120

<sup>159</sup> Ibid. Sid. 113-115

<sup>160</sup> Bendix & Dalsgaard (1998). Sid. 29-30, & 128

<sup>161</sup> Intervju OnOff varuhuschef Lindell (2009-05-07)

<sup>162</sup> Bendix & Dalsgaard (1998). Sid. 29-30 & 128

<sup>163</sup> Cummins & Waddell & Worley (2007) Sid 362-363, Intervju ”Tre” butikschef Kull (2009-05-12), Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11), intervju Carlings butikschef Persson (2009-05-05) & intervju Elgigantens varuhuschef Wählander (2009-04-30)

<sup>164</sup> Tufvesson (2008). Sid. 11-12

<sup>165</sup> Bendix & Dalsgaard (1998). Sid. 29-30 & 128 & Howell & Shea (2006). Sid. 35

<sup>166</sup> Intervju OnOff varuhuschef Lindell (2009-05-07)



#### 4.4.1 Otydlighet i informationen

Mattias Kull, butikschef på ”Tre” och Persson berättade att det varit ett informationsmöte om expansionen. På mötet hade det visats animerade bilder på ”nya Väla” och även delats ut *handouts* om informationen.<sup>167</sup> Kull berättar att de som närvarar på mötena får *”väldigt mycket information från ledningen på en och samma gång”*.<sup>168</sup> Därför kan de som inte närvarar på mötena gå miste om betydande information. För att individer inte ska glömma viktig information från sammankomsterna men även för dem som inte närvarade bör ledningen använda sig av dagens teknik för att kommunicera ut befintlig information.<sup>169</sup> Det är även av vikt att undvika en överösning av information eftersom mottagaren kan misstolka det sända budskapet. Att endast informera väsentlig information bidrar till en minskad överösning.<sup>170</sup> Kommunikationen bör vara öppen och ärlig.<sup>171</sup> Enligt vår respondent Persson är kommentaren *”det är så här men det behöver inte bli så”*<sup>172</sup> relativt vanligt att få från Välas ledning. Kommentaren kan dock bero på att processen om att få bygglov pågått i nio år<sup>173</sup> och nu när det äntligen är klart ska målen, drömmarna och visionerna sammanställas och fungera gemensamt. Genom att ha en öppen kommunikation vet hyresgästerna vad som kommer att ske, då de slipper vara ovetande. Att förse hyresgästerna med relevant information ökar förtroendet till varandra och tillit upplevs.<sup>174</sup>

#### 4.5 Butikens läge

För Kull och Persson är butikernas läge av stor relevans. De menar att de flesta butikerna har en önskan om att hamna på vad de kallar för ett ”A-läge”. Det innebär områden som har mest förbipasserande. Persson som är butikschef på Carlings tillhör Varner koncernen som har fem av deras butiker belägna i köpcentrumet. Carlings krav är att få en butik som är större men med liknande läge, dock är det viktigt att andra ungdomsbutiker är närliggande. Persson förmodar att Carlings önskemål kommer uppfyllas eftersom deras butik tillhör en stor kedja.<sup>175</sup> Carlings har därför valt att vänta med eventuell renovering då de inte har vetskap om vad som kommer hända med butiken efter expansionen. Välas ledning menar att butikernas storlek inte ska ha något inflytande gällande butikernas placering. Nordström anser att det är viktigt att ett kundflöde finns, därför kommer butiker med liknande koncept placeras i olika

---

<sup>167</sup> Intervju ”Tre” butikschef Kull (2009-05-12) & intervju Carlings butikschef Persson (2009-05-05),

<sup>168</sup> Intervju ”Tre” butikschef Kull (2009-05-12)

<sup>169</sup> Gustavsen & Hofmaier (1997). Sid. 21-22

<sup>170</sup> Balle (2008). Sid. 61-62

<sup>171</sup> Dixon (2000). Sid. 25-26

<sup>172</sup> Intervju Carlings butikschef Persson (2009-05-05)

<sup>173</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-04-09)

<sup>174</sup> Svensson (2001). Sid. 113-115

<sup>175</sup> Bergström (2003). Sid. 43-47 & intervju Carlings butikschef Persson (1009-05-05)

delar av köpcentrumet. Hon berättar vidare att butikerna inte behöver oroa sig för att få dåliga lägen då utbyggnaden kommer vara på ett sätt där ”*alla lägen är A-lägen*”.<sup>176</sup>

#### 4.6 Vikten av samverkan

Att samverka är av vikt vid förändringsprocesser.<sup>177</sup> Nätverkets grunder handlar om kommunikation och samarbete mellan närliggande aktörer. När kommunikationen brister är det lätt hänt att aktörerna slutar att samverka. För att få den optimala samverkan krävs det att alla aktörer får ta del av informationsspridningen. Även aktörer som inte är direkt involverade eller är särskilt närliggande bör vara delaktiga. Individer som samverkar behöver vara öppna och tillmötesgående för att ett samarbete ska vara framgångsrikt. Detta bör kommuniceras utåt så aktörerna vågar ta kontakt med varandra. Detta för att stärka hela området.<sup>178</sup> Om exempelvis två av tre aktörer kommunicerar aktivt men utesluter en part kan styrkan av handelsområdet minska rejält. Clarke anser att anledningen till att samverka beror på att organisationer arbetar mer effektivt tillsammans än enskilt.<sup>179</sup> Enligt Cummings et al har varje enskild verksamhet i ett nätverk egna mål och visioner. Målen är både relaterade till nätverkets bästa men även den egna verksamheten.<sup>180</sup>

### 5. Avslutning

---

*Avsnittet innehåller tre delar som utgör resultatet av studiens syfte som är; att belysa hur samarbete och kommunikation fungerar i en planerad förändringsprocess. I diskussionen redogör vi för studiens syfte ur ett generellt perspektiv. Vi besvarar syftet generellt eftersom det ska vara möjligt att applicera vårt resultat i alla förändringsprocesser. I slutsatsen fördjupar vi oss i vårt studieobjekt och beskriver hur kommunikation och samarbete kan fungera i en förändringsprocess på ett stort handelsområde som Väla. Därefter kommer ett avsnitt som utgörs av reflektioner och tips för både framtida studier men även på förbättrad kommunikation.*

---

<sup>176</sup> Intervju Välas marknadschef Nordström (2009-05-11)

<sup>177</sup> Fredrick (2008), Abramowicz, Haniewicz, Kaczmarek & Zyskowski, <http://www.pts.se/sv/Nyheter/Pressmeddelanden/2002/3G-operat%C3%B6rernas%20samarbetsproblem%20f%C3%B6rsv%C3%A5rar%203G-utvecklingen/> & [www.riiseregi.se/](http://www.riiseregi.se/)

<sup>178</sup> Bendix & Dalsgaard (1998). Sid. 181-183

<sup>179</sup> Clarke (2006). Sid. 1183-1184

<sup>180</sup> Cummings, Waddell & Worley (2007). Sid. 262-263

## 5.1 Diskussion

Vi har under vår studie uppmärksammat att kommunikation är av stor betydelse vid en förändring. Men det är inte alltid lika enkelt som det verkar. Det kan enkelt uppstå missförstånd mellan parter då alla individer har olika erfarenheter vilket bidrar till att budskap tolkas och upplevs olika. När företag, organisationer eller verksamheter står inför en förändring är det många gånger flera aktörer som är involverade. För att framgångsrikt klara av en förändringsprocess krävs det att alla involverade har kunskap om vad som kommer att ske, men även vad som är målet och visionen med förändringen. Om inte samtliga aktörer är medvetna om situationen, kan förändringsprocessen hämmas eller stagneras. Genom att informera med både interna och externa informationskanaler kan informationen spridas till samtliga aktörer. Problemet som kan uppstå gällande informationskanalerna är när det gäller att besluta om vilka som ska få ta del av den interna kommunikation och vilka som ska ta del av den externa kommunikationen. Vart ska gränsen gå? Går gränsen att enbart kommunicera med sina närliggande aktörer eller bör man samverka med samtliga? En del företag väljer att kommunicera väsentlig information via diverse konsulter. Dessa ska agera som en typ av mellanhand mellan organisationer och förmedla information mellan olika involverade parter. Vi anser dock att en del av informationen kan försvinna på vägen då mellanhandens bakgrund och erfarenheter kan påverka den tänkta informationens budskap. Detta kan ske genom att en del av informationen omedvetet gallras bort. Utan en klar informationsspridning tror vi att visionen och målen blir svårare att förverkliga. Det kan även resultera i att aktörernas delaktighet minskar och bristen på delaktighet kan få negativa konsekvenser som att aktörerna drar åt olika håll. I en förändringsprocess som påverkar ett vidsträckt område är det betydande att samverkan och nätverk existerar. Enligt nätverksteorierna är samverkandet optimalt då alla aktörer i hela området bidrar. Om kommunikationen och samarbetet inte sker med samtliga aktörer i området är risken stor att området slutar verka och verksamheternas marknadsandelar försämras.

## 5.2 Slutsats

Vårt studieobjekt har varit Väla köpcentrum och dess handelsområde. Vi har kommit fram till att kommunikationen och samarbetet i handelsområdet är delvis fungerande då kommunikationen från Välas ledning har förmedlats ut på ett medvetet sätt. Vi grundar det på att Välas ledning kommunicerar ut informationen om processen både internt och externt genom två *folders*. Men vi undrar dock var gränsen går mellan intern och extern kommunikation inom ett handelsområde? I vår studie visade det sig att intern kommunikation

enbart berörde två av de tre områdena, Väla köpcentrum och Väla volym. Det innebär att det tredje området som är Väla norra endast får den mer ytliga informationen då området enbart nås av den externa informationen. Det resulterar i att Väla norra inte är medräknad i processens interna informationsspridning som innehåller mer djupgående information om områdets framtid. Är det rätt att dra gränsen genom att utesluta ett område då målet är att bli ett mer attraktivt handelsområde? Vi menar att hela handelsområdet inte består av tillräckligt många aktörer för att en avgränsning som denna ska göras. Då denna avgränsning är gjord av Välas ledning kan det resultera i att utvecklingen hämmas genom att området inte upplevs som sammanlänkat.

Vi anser att Väla norra kommer att beröras av utbygganden trots att de inte bygger ut sin verksamhet, då det kommer att etableras nya konkurrenter på handelsområdet kommer förmodligen kundflödet att öka. En annan viktig och bidragande komponent är infrastrukturen, som kommer att förändra områdena och därmed vara mer sammanlänkat. Vi anser det därför inte vara optimalt att utesluta en aktör som tillhör handelsområdet. Hela området bör arbeta tillsammans för att lyckas med att bli ett mer attraktivt handelsområde. Konsekvensen av att utesluta en aktör är att målet och visionen inte delas med den uteblivna aktören och på sätt kan förändringsprocessen försvåras.

### 5.3 Reflektioner och tips

Genomförandet av den här studien har varit för oss, en spännande och lärorik resa. Genom studiens gång har vi lärt oss vikten av samarbete och kommunikation. Under en förändringsprocess är det många variabler som spelar en viktig roll. Beaktas inte dessa kan oförutsägbara händelser inträffa som ändrar det planerade utfallet. För att kunna uppnå det planerade utfallet är det av stor betydelse att kommunicera väsentlig information till alla involverade parter. En idé från vårt perspektiv är att informationskanalerna bör utvidgas genom utnyttjandet av dagens befintliga teknik. Genom att använda mail eller andra funktioner som exempelvis internet eller intranät kan informationen spridas direkt till berörda aktörer, utan att riskera att en del av informationen gallras bort av eventuella mellanhänder.

För ett redan framgångsrikt handelsområde ska ha möjlighet till en vidare existens är det av betydelse att förnya sig genom kreativitet och nytänkande. Uppmärksammandet av eventuell efterfråga kan vara till hjälp när det handlar om att veta när man ska påbörjar förändringsprocess.

Frågan vi ställer oss är dock om efterfrågan bör vara den enda faktorn till varför ett handelsområde ska expandera? Försvinner inte charmen med befintliga handelsområden om dessa blir större? Kommer mindre butiker som inte tillhör de stora kedjorna ha möjlighet att etablera sig på dessa områden eller är det enbart de stora kedjor som gynnas av en expansion? Detta är ett antal frågor som vi reflekterat över under studiens gång och som vi gärna vill dela med oss för framtida uppsatser, undersökningar eller eventuella fördjupningar.

## *6. Summering*

Samarbete och kommunikation är något som förekommer mer eller mindre överallt vilket frambringade vårt syfte med denna uppsats. Syfte har varit att belysa hur samarbete och kommunikation fungerar i en planerad förändringsprocess. För att ha möjlighet att belysa vårt syfte utförde vi en studie på handelsområdet Väla. Vi var intresserade av att närmare undersöka hur kommunikation och samarbete fungerar mellan involverade aktörer som är inbegripna i en förändringsprocess. Det bidrog till att vi använde oss av begrepp som kommunikation och nätverk. Vi kom fram till att kommunikation och samarbete är av stor vikt vid förändringar och utveckling av handelsområden. Metoden vi använde oss av för att samla in vårt empiriska material blev naturligt kvalitativ intervju då vi ville ha mer ingående svar av våra respondenter. Därför blir resultaten givetvis en fråga om bedömning då kvantitativ metodik inom detta område är komplicerad.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Litteratur

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Polen: Pozkal

Bell, Judith. (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*. Danmark: Narayana Press

Bendix, Jan. & Dalsgaard, Lone. (1998) *Nätverksorganisering: etablering och ledning av nätverk som ny organisationsform*. Halmstad: Bulls tryckeri.

Bergström, Fredrik. (2003) *Handeln är där kunderna är*. Stockholm: Handels utredningsinstitut

Bergström, Fredrik, & Fölster, Stefan. (2001) *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*. Stockholm: Handels utredningsinstitut

Bergström, Fredrik & Fölster, Stefan. (2005) *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*. Stockholm: Handels utredningsinstitut

Bryman, Alan. (2007) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Cummings, Thomas. G. Waddell, Dianne. M. & Worley, Christopher. G. (2007) *Organisation Development & Change*. 3<sup>rd</sup> Edition. South Melbourne.

Dixon, M Nancy. (2000) *Dialog på arbetet*. Stockholm: Elanders Graphic System

Engqvist, Anders. (1994) *Kommunikation och förändring*. Smedjebacken: Smegraf

Engquist, Anders. (1999) *Förståelse och missförstånd, samtalsmetodik för arbetslivet*. Stockholm: Bokförlaget Prisma

Garvill, Jörgen, Knutsson, Erika, Marell, Agneta & Westin, Kerstin (2003). *Betydelsen av lokalisering av handel för inköps- och resemonster*. Umeå universitet: Transportforskarenheten

Grant, Robert M. (2007) *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell.

Gustavsen, Björn. & Hofmaier, Bernd. (1997) *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS Förlag.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Knox, Paul & Marston Sallie (2004) *Places and Regions in Global Context: Human Geography*. Second Edition. New Jersey: Pearson Education

Kvale, Steiner. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

McGoldrick, Peter. (2002) *retail marketing- second edition*. New York: The McGraw-Hill companies

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2007) *Kommunikation och samspel mellan människor*. Lund: studentlitteratur

Simonsson, Charlotte. (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

Strid, Jan. (1999) *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur

Svensson, Lennart. (2001) *Utvecklingskraften i nätverk: om lärande mellan företag*. Stockholm: Norstedts Tryckeri.

Tufvesson, Anna. (2008) *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Uddevalla: Tryckeri Mediaprint Uddevalla AB

## 7.2 Artiklar

Abramowicz, Witold, Haniewicz, Konstanty, Kaczmarek, Monika & Zyskowski Dominik. *Semantic modelling of collaborative business processes*. Poznan University of Economics, Department of Information Systems.

Balle, Nana. (2008) *Hearts at stake: A theoretical and practical look at communication in connection with mergers and acquisitions*. Tidskrift: Corporate Communications: An International Journal Förlag: Emerald. Volym: 13 Nummer: 1 Sid. 56-67

Clarke, Nicholas. (2006) *The relationships between network commitment, its antecedents and network performance*. Management Decision. Vol. 44, No. 9. Sid. 1183- 1205.

Fredrick Terri A. (2008) *Facilitating better teamwork: Analyzing the Challenges and Strategies of Classroom-based Collaboration*. Business Communication Quarterly Volym 71. Nummer 4 Sid. 439-455

Garnett, James. L. & Pandey, Sanjay. K. (2006) *Exploring public sector communication performance: testing a model and Drawing implications*. Public administration review. Vol. 66, No. 1. Sid. 37- 51

Howell, Jane. M. & Shea, Christine. M. (2006) *Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance*. Group & Organizational Management. Vol. 31, No. 2. Sid. 180- 211.

Kalla Hanna K. (2005) *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective* Tidskrift: Corporate Communications Volym:10 Nummer:4 Sida:302-314

Katz, Ralph & Tushman, Michael. L. (1980) *External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers*. Management Science. Vol. 26, No. 11. Sid. 1071.

Kruchten, Philippe. (2009) *When Robert Rules*. IEEE Software. Volym: 26 Nummer: 1 Sid. 20-21

Saunders, Martha. (1999) *Linking external communication & organizational effectiveness*. Organization Development Journal. Vol. 17, No. 4. Sid. 35- 40.

Shah, Saeeda. (2003) *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* British Educational Research Journal. Sid 549-575

### 7.3 Lagtext

Regeringens proposition 1997/98:62, *Regional tillväxt - för arbete och välfärd*

### 7.4 Intervju

Kull, Mattias. (2009-05-12) *Intervju*. Butikschef 3 butiken, Väla köpcentrum, Helsingborg.



kl 10.10-10.25

Levin, Ulla. (2009-05-07) *Intervju*. Butiksägare Gränslöst, Väla Köpcentrum, Helsingborg.  
kl 14:30-14.45

Lindell, Johan. (2009-05-07) *Intervju*. Varuhuschef Onoff, Väla norra, Helsingborg.  
kl 11:35-12:20

Nordström, Ulrika. (2009-04-09) *Inspirationsintervju*. Marknadschef, Väla köpcentrum, Helsingborg.  
kl 11:00-12:00

Nordström, Ulrika. (2009-05-11) *Intervju*. Marknadschef, Väla köpcentrum, Helsingborg.  
kl 10:10-11:40

Persson, Daniel. (2009-05-05) *Intervju*. Butikschef Carlings, Väla köpcentrum, Helsingborg.  
kl 15:08- 15:35

Wåhlander, Jonas. (2009-04-30) *Intervju*. Varuhuschef Elgiganten, Väla Volym, Helsingborg.  
kl 11:05-12:05

## 7.5 Internet

[www.vala.se](http://www.vala.se) 2009-05-18 kl 21:40

<http://hd.se/helsingborg/2009/03/21/systembolaget-paa-vaela-flyttar/> 2009-05-18 kl 21:35

[http://www.esbri.se/artikel\\_visa.asp?id=148](http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=148) 2009-05-14 kl 18:00

<http://www.pts.se/sv/Nyheter/Pressmeddelanden/2002/3G-operat%C3%B6rernas%20samarbetsproblem%20f%C3%B6rsv%C3%A5rar%203G-utvecklingen/> 2009-05-11 kl 20:00

[www.riiseregi.se/](http://www.riiseregi.se/) 2009-05-11 kl 20:04

## *Bilaga 1 – Intervju med Jonas Wåhlander varuhuschef på Elgiganten*

**2009-04-30**

- ❖ Hur länge har du arbetat på Elgiganten?
- ❖ Hur länge har du varit chef här i Helsingborg?
- ❖ Kan du berätta vad du vet om expansionen i området?
  - Hur har det fått den information?
- ❖ Hur har det varit i området under de senaste åren?
- ❖ Vad har ni för roll i Väla området?
  - Hur stort inflytande har ni i processen?
  - Hur ser beslutsprocessen ut organisatoriskt?
  - Finns det en ”ledning” här på er sida? Hur fungerar den?
- ❖ Hur ser samarbetet ut mellan aktörerna på området?
- ❖ Vad är ert mål i expansionsprocessen?
- ❖ För och nackdelar med det som kommer att hända i området?
  - Hur ser du på framtiden för Elgiganten i Välaområdets nätverk?

## *Bilaga 2 – Intervju med Daniel Persson butikschef på Carlings*

**2009-05-05**

- ❖ Kan du berätta lite om dig själv?
  - Hur länge har du arbetat i butiken?
  - Hur länge har du varit chef här i Helsingborg?
  
- ❖ Kan du berätta vad du vet om expansionen i området?
  - Hur har det fått den information?
  
- ❖ Hur har det varit i området under de senaste åren?
  
- ❖ Vad har ni för roll i Väla området?
  - Hur stort inflytande har ni i processen? Butiksplacering?
  - Hur ser beslutsprocessen ut organisatoriskt?
  
- ❖ Hur ser samarbetet ut mellan aktörerna på området?
  
- ❖ Vad är ert mål i expansionsprocessen?
  
- ❖ För och nackdelar med det som kommer att hända i området?
  - Hur ser du på framtiden för Carlings i Välaområdets nätverk?
  - Hur mycket berörs ni av det?

## *Bilaga 3 – Intervju med Johan Lindell varuhuschef på OnOff*

**2009-05-07**

- ❖ Kan du berätta lite om dig själv?
  - Hur länge har du arbetat på OnOff?
  - Hur länge har du varit chef här i Helsingborg?
  
- ❖ Kan du berätta vad du vet om expansionen i området?
  - Hur har du fått den informationen?
  
- ❖ Hur har det varit i området under de senaste åren?
  
- ❖ Vad har ni för roll i Väla området?
  - Hur stort inflytande har ni i processen?
  - Hur ser beslutsprocessen ut organisatoriskt?
  - Finns det en ”ledning” här på er sida? Om så, hur fungerar den?
  - Vilken är er fastighetsägare?
  
- ❖ Hur ser samarbetet ut mellan aktörerna på området?
  - Känner ni ett behov av ett samarbete med Väla området?
  
- ❖ Vad är ert mål i expansionsprocessen?
  
- ❖ För och nackdelar med det som kommer att hända i området?
  - Hur ser du på framtiden för OnOff i Välaområdets nätverk?
  - Hur mycket berörs ni av det?

## *Bilaga 4 – Intervju med Ulla Levin butiksägare på Gränslöst*

**2009-05-07**

- ❖ Kan du berätta lite om dig själv?
  - Hur länge har du arbetat i butiken?
  - Hur länge har du varit chef för butiken?
  
- ❖ Kan du berätta vad du vet om expansionen i området?
  - Hur har det fått den information?
  
- ❖ Hur har det varit i området under de senaste åren?
  
- ❖ Vad har ni för roll i Väla området?
  - Hur stort inflytande har ni i processen? Butiksplacering?
  - Hur ser beslutsprocessen ut organisatoriskt?
  
- ❖ Hur ser samarbetet ut mellan aktörerna på området?
  
- ❖ Vad är ert mål i expansionsprocessen?
  
- ❖ För och nackdelar med det som kommer att hända i området?
  - Hur ser du på framtiden för Gränslöst i Välaområdets nätverk?
  - Hur mycket berörs ni av det?
  
- ❖ Ingår ni i en koncern med fler butiker på Väla?

## *Bilaga 5 – Intervju med Ulrika Nordström marknadschef på Välas ledning*

**2009-05-11**

- ❖ När du pratar om Välas handelsområde. Vilka butiker/områden räknar du in då?
- ❖ Hur kommunicerar ni ut informationen gällande expansionen till de berörda områdena och butikerna?(intranät, papper eller möten)
  - Kan du förklara hur du ser på kommunikationen?
  - Varför anser ni att kommunikationen och samarbetet fungerar så bra?
  - Vilka är faktorerna till det tror ni?
- ❖ Vad vi har förstått så kommunicerar ni inte med områdena runt omkring så som Väla volym och norr, hur kommer det sig?
- ❖ När vi pratade förra gången så nämnde du att ni satsar på att bli ett attraktivt handelsområde och vi undrar varför ni inte anser att ett samarbete med alla aktörer i området kan hjälpa till med detta?
  - Vad ser ni för för- och nackdelar med att inte ha ett samarbete?
  - Hade du velat ha ett samarbete med resterade aktörer eller anses dem vara konkurrenter till Väla centrum?
- ❖ Vad vi har förstått så har de större kedjorna inne på Väla mer att säga till om än de små handlarna. Hur fungerar inflytande?
- ❖ Hur kommer det sig att ni räknar på antalet röster per butik istället för antalet butiker gällande beslut inom vissa områden?
- ❖ Har ni stött på några problem med planerna i detta tidiga läge?
- ❖ Vilka är för- och nackdelarna med expansionen som ni ser det?
- ❖ Om ni inte ser några nackdelar, finns det något som går att förbättra med expansionen?

- ❖ När utbyggnaden är färdig, är det butiker som har förtur in?
- ❖ Som det ser ut nu vet ni inte det exakta antalet lokaler som kommer att bli tillgängliga efter expansionen. Vad beror det på?
  
- ❖ Väla är idag ganska stort, kan expansionen inte bli för stor?
  - Är det möjligt att fylla alla de lokaler ni bygger ut?
  - Hur ser ni på gällande mindre företag som vill etablera sig på Väla centrum, finns den möjligheten?
  - Anser du att det fortfarande skulle vara lika attraktivt att ha en butik på Väla när ni expanderat?
  - Kan det inte bli så att butikerna konkurrerar ut varandra i stället för att gynna varandra?

## *Bilaga 6 – Intervju med Mattias Kull butikschef på ”Tre” butiken*

**2009-05-12**

- ❖ Kan du berätta lite om dig själv?
  - Hur länge har du arbetat i butiken?
  - Hur länge har du varit chef här i Helsingborg?
  
- ❖ Kan du berätta vad du vet om expansionen i området?
  - Hur har det fått den information?
  
- ❖ Hur har det varit i området under de senaste åren?
  
- ❖ Vad har ni för roll i Väla området?
  - Hur stort inflytande har ni i processen? Butiksplacering?
  - Hur ser beslutsprocessen ut organisatoriskt?
  
- ❖ Hur ser samarbetet ut mellan aktörerna på området?
  
- ❖ Vad är ert mål i expansionsprocessen?
  
- ❖ För och nackdelar med det som kommer att hända i området?
  - Hur ser du på framtiden för 3- butiken i Välaområdets nätverk?
  - Hur mycket berörs ni av det?
  
- ❖ Ingår ni i en koncern med fler butiker på Väla?