

# UNDERHÅLLNING

– SOM EN STRATEGISK FRAMGÅNGSFAKTOR  
FÖR SHOPPINGCENTER

Examensarbete – Kandidat  
Företagsekonomi

Julia Ekelöf  
Sandra Johnsson

2018: VT2018KF14



HÖGSKOLAN I BORÅS

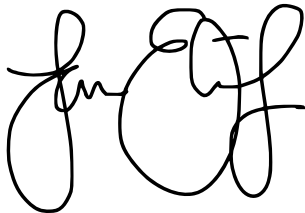
## Förord

Uppsatsens ämne kom på tal redan 2015 då vi började utbildningen Event Management. Utan Samantha Sommers från Mall of America, hade denna studie inte varit möjlig. Därför vill vi rikta ett stort tack till henne.

Vi vill även tacka vår handledare Helgi-Valur Fridriksson som bidragit med konstruktiv kritik vilket har utmanat och hjälpt oss att förbättra uppsatsen.

Att skriva denna uppsats har varit en emotionell berg- och dalbana. Våra nära och kära har stöttat oss när det varit tufft och har peppat oss till att kämpa på. Vi vill därför också tacka dem för deras stöd.

Varberg 31 maj 2018



Julia Ekelöf



Sandra Johnsson

**Svensk titel:** Underhållning – som en strategisk framgångsfaktor för shoppingcenter

**Engelsk titel:** Entertainment – as a strategic success factor for shoppingcenters

**Utgivningsår:** 2018

**Författare:** Julia Ekelöf och Sandra Johnsson

**Handledare:** Helgi-Valur Fridriksson

## **Abstract**

This study shows our research on how entertainment is used in a shopping center as a strategic marketing strategy. As we wanted to get a depth in the study, a qualitative case study method was made. The case study was made on Mall of America through the research designs document study and a semistructured interview with the shopping center. This method was chosen as in the research overview of the previous research regarding shopping center and entertainment, the focus was on survey studies aimed at visitors. The research overview also showed the lack of research within the subject, which made it interesting for us to study.

Three research questions regarding the marketing mix, customer focus and customer relationship were asked to answer the purpose. These are also the themes that are used through the theory, result and discussion. The marketing mix describes the 6Ps that Preston (2012) means should be used instead of the traditional 4Ps regarding events. Customer focus covers segmentation, targeting, differentiation and positioning while customer relationships is about how the shopping centre creates customer value and customer satisfaction through entertainment. A theoretical analysis model was created from these themes. This model was the basis for our results and can be replicated in future research.

The results on this study show that all elements of the marketing mix were used at Mall of America, with more or less impact in their strategic work. Mall of America is aware what their brand stands for and what position they want to reach. This is portrayed in their way of working with customer focus to different extents. They strategically work to reach an emotional connection with their visitors that contributes to their well executed and long-term customer relationships.

Our study contributes with the theoretical analysis model which can be used to show the interplay that is important for a company/shopping center to embrace when they want to strategically implement entertainment. This study also contributes with a deeper understanding on how Mall of America strategically works with entertainment that has become a success factor.

**Keywords:** Event marketing strategies, Shoppingcenter, Management, Entertainment

## Sammanfattning

Denna studie framför vår forskning om hur underhållning används på ett shoppingcenter som en strategisk marknadsföringsstrategi. En fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt valdes eftersom vi ville få ett djup i studien. Fallstudien gjordes på Mall of America genom datainsamling i form av dokumentstudie och en semi-strukturerad intervju med shoppingcentret. Denna metod valdes eftersom det i forskningsöversikten framkom att mycket av den tidigare forskning gällande förhållandet mellan shoppingcenter och underhållning, var fokuserad på surveyundersökningar med inriktning på besökarna. Forskningsöversikten visade också på bristande forskning inom ämnet, vilket gjorde det intressant för oss att studera.

För att besvara syftet ställdes tre forskningsfrågor som behandlade marknadsmixen, kundfokus och kundrelationer. Det är även dessa teman som genomgående tas upp i såväl teori, resultat samt diskussion. Marknadsmixen beskriver de 6Pna som Preston (2012) menar bör användas vid evenemang istället för de traditionella 4Pna. Kundfokus tar upp segmentering, targetning, differentiering och positionering. Kundrelationer är fokuserat till hur shoppingcentret skapar kundvärde och kundtillfredsställelse med hjälp av underhållning. Utifrån dessa teman togs en teoretisk analysmodell fram. Denna modell låg till grund för vårt resultat och kan även komma att replikeras för framtida forskning.

Resultatet i denna studie visade att samtliga av marknadsmixens delar användes på Mall of America, dock med större och mindre påverkan på deras strategiska arbete. Mall of America vet vad deras varumärke står för och vilken position de vill åstadkomma. Detta skildras i deras sätt att arbeta med kundfokus i olika utsträckning. De arbetar strategiskt för ett emotionellt band med sina besökare vilket bidrar till deras goda och långsiktiga kundrelationer.

Vår studie bidrar med en teoretisk analysmodell som kan användas för att visa på det samspel som är av vikt för företag/shoppingcenter att anamma när de strategiskt vill implementera underhållning. Dessutom bidrar vår studie med en djupare förståelse för hur Mall of America strategiskt använder underhållning som visat sig vara en framgångsfaktor.

**Nyckelord:** Strategisk eventmarknadsföring, Shoppingcenter, Management, Underhållning

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Forskningsöversikt.....	- 1 -
1.3	Problematisering.....	- 2 -
1.4	Syfte och forskningsfrågor.....	- 3 -
2	Teoretisk referensram.....	- 4 -
2.1	Strategisk marknadsföring.....	- 4 -
2.2	Marknadsmixen – som strategiskt verktyg på shoppingcenter.....	- 5 -
2.2.1	Produkt.....	- 6 -
2.2.2	Pris.....	- 6 -
2.2.3	Plats.....	- 7 -
2.2.4	Påverkan.....	- 7 -
2.2.5	Process.....	- 8 -
2.2.6	Personal.....	- 8 -
2.3	Kundfokus – som strategiskt verktyg på shoppingcenter.....	- 8 -
2.4	Kundrelationer.....	- 10 -
2.5	Teoretisk analysmodell.....	- 11 -
3	Metod.....	- 12 -
3.1	Val av metod.....	- 12 -
3.2	Företaget i fallstudien.....	- 12 -
3.3	Datainsamling.....	- 13 -
3.3.1	Dokument.....	- 13 -
3.3.2	Intervju.....	- 14 -
3.3.3	Studiens kvalitet och trovärdighet.....	- 15 -
3.3.4	Metodreflektion.....	- 16 -
3.3.5	Alternativa metoder.....	- 17 -
4	Resultat och analys.....	- 18 -
4.1	Samantha Sommers.....	- 18 -
4.2	Mall of America.....	- 18 -
4.3	Marknadsmixen.....	- 19 -
4.3.1	Marknadsmixen – diskussion.....	- 23 -
4.4	Kundfokus.....	- 24 -
4.4.1	Kundfokus – diskussion.....	- 27 -
4.5	Kundrelationer.....	- 28 -
4.5.1	Kundrelationer – diskussion.....	- 30 -
5	Slutsats.....	- 32 -
5.1	Vidare forskning.....	- 33 -
6	Bilagor.....	- 34 -
6.1	Bilaga 1.....	- 34 -
7	Källförteckning.....	- 36 -

## Figurförteckning

Figur 1: Differentiation and segmentation strategies .....	9
Figur 2: Teoretisk analysmodell: Applicering av underhållning i strategiskt marknadsföringsarbete .....	11
Figur 3: Evenemangs- och attraktionsutbud på Mall of America.....	20

# 1 Inledning

I detta inledande kapitel kommer vi kort gå in på varför underhållning används på shoppingcenter och ge exempel på hur de har kommit att implementeras. Vidare kommer kapitlet ta upp tidigare forskning inom ämnet underhållning på shoppingcenter och problematiken i detta. Avslutningsvis presenteras vårt syfte och de forskningsfrågor som ska besvaras i denna studie. Engelska begrepp och termer som inte är översatta till svenska kommer genomgående i studien att skrivas i kursivt.

## 1.1 Bakgrund

The International Council of Shopping Centres (1999) definierar ett shoppingcenter som butiker som samlats under ett och samma tak samt har en stor parkering i anknäpning.

Shoppingcenter bör se sig själva som företag som arbetar med strategiska frågor (Frasquet, Gil & Moll'a 2001). Johan Anselmsson (se Wikberg 2016) diskuterar marknadspositionering och menar på att företag måste välja en marknadsstrategi som kan skapa en tydlig position på marknaden. Konkurrensen på marknaden har hårdnat, inte minst med tanke på hur stor internethandeln har kommit att bli (Lagerström 2017).

Shoppingcenter kan nischas sig med fokus på upplevelser (Fantoni, Hoefel & Mazzarolo 2014) och en del shoppingcenter har klarat sig väl då de har förnyat och uppdaterat utefter det som besökarna vill ha (Youn-Kyung 2002). För att attrahera besökare har shoppingcenter höjt ribban gällande nytänkande underhållning (Creativia 2016) och ett tydligt exempel på detta är Dubai Mall. Förutom shopping, erbjuds besökarna underhållning som riktas till olika segment (The Dubai Mall u.å.). Även shoppingcentret C4 Shopping i Kristianstad har förstätt vikten av att anamma underhållning som en marknadsstrategi redan innan deras invigning hösten 2018 (Welin 2018).

Det är dock vanligt att shoppingcenter står tomma på grund av att det inte funnits något tydligt koncept (Nilsson 2014). Detta ses främst i USA (Nilsson 2014) men även i Sverige ser vi exempel på detta såsom Entré i Malmö, där de bara några år efter öppning förlorade hälften av sina butiker. Anledningen till detta kan ha varit fel strategi redan från öppning (Nilsson 2014). Entré har nu ändrat koncept med en tydlig nisch mot barnfamiljer, teambuilding samt svensexor och möhippor (Ingridz 2018).

## 1.2 Forskningsöversikt

Konarski (se Haynes & Talpade 1996) tog fram en typologi gällande underhållning på shoppingcenter. Typologin menar att underhållning kan ses ur två perspektiv. Antingen drivs de av shoppingcentret eller av butikerna på shoppingcentret. Det förstnämnda kan segmenteras i två kategorier: kortvariga- och långvariga evenemang. Oavsett kategori är dessa inte till för att generera vinst utan istället för att marknadsföra shoppingcenter, attrahera besökare och öka vetskapen om vilka butiker som finns (Haynes & Talpade 1996). Denna

typologi förekommer även i Sit, Merrilees och Birch's (2003) studie där de menar att underhållning har nonchalerats i tidigare forskning.

Flera shoppingcenter använder underhållning som en del av sin marknadsstrategi då de insett att de på något sätt måste differentiera sig för att locka besökare till just sitt shoppingcenter (Sit & Birch, 2014; Sit, Merrilees & Birch, 2003; Kim, Christiansen, Feinberg & Choi, 2004). För att göra detta är det viktigt att de ser sig själva som ett företag som arbetar med strategiska frågor (Frasquet, Gil & Moll'a 2001). Sit, Merrilees och Birch (2003) kom fram till att det fanns sex olika segment hos besökarna på shoppingcenter. Dessa var *serious-*, *entertainment-*, *demanding-*, *convenience*, *apathetic-* och *serviceshopper*. Endast *entertainment-* och *serviceshoppers* ville inkludera och var positiva till underhållning på shoppingcenter.

En del shoppingcenter har klarat sig väl och blivit framgångsrika eftersom de har förnyat och uppdaterat utefter det som besökarna vill ha, där underhållning har varit en av de strategiska faktorerna (Youn-Kyung 2002). Dock är en stor utmaning för ledningen på shoppingcenter att förstå och möta besökarnas behov (Pitt & Musa 2009). Shoppingcenter har blivit en social plats eftersom de inte enbart erbjuder shopping utan även inkluderar underhållning (Youn-Kyung 2002). Sit och Birch (2014) påstår att vikten av att strategiskt undersöka besökares förväntningar och preferenser kan bidra till en effektiv marknadsföringsstrategi. Kirkup och Rafiq (1999) diskuterar huruvida marknadsmixen, som består av Produkt, Pris, Plats och Påverkan kan implementeras på shoppingcenter. Forskarna föreslår att vissa delar i marknadsmixen behöver bytas ut och förändras för att appliceras på shoppingcenter, exempelvis pris då det inte kostar att besöka själva shoppingcentret (Kirkup & Rafiq 1999).

Shoppingcenters strategi gällande underhållning handlar inte enbart om konkurrensen shoppingcenter sinsemellan, utan även om konkurrens från internethandel (Youn-Kyung 2002). Av den anledningen har underhållning kommit att användas på shoppingcenter i en större utsträckning. Fördelen med att besöka shoppingcenter gentemot att handla på internet, är att man använder fem av sina sinnen istället för endast två. Syn, hörsel, lukt, känsel och smak inkluderas i ett besök på shoppingcenter medan enbart syn och hörsel används vid internethandel (Youn-Kyung 2002). Att applicera dessa fem sinnen i underhållning, är en av framgångsfaktorerna som nämns i stycket ovan.

Det är viktigt att förstå hur shoppingcenters ledning arbetar för att skapa framgång genom att hantera utmaningarna som de utsätts för (Pitt & Musa 2009). Enligt Wakefield och Baker (1998) finns det stor risk att besökare väljer att inte åka till shoppingcenter eller återvända om det inte finns underhållning. Haynes och Talpade (1996) studerade så kallade *family entertainment malls* och konstaterade att denna typ av aktivitet inte alltid är en effektiv strategi för att locka fler besökare då den främst lockar den yngre generationen. Däremot kan en sådan aktivitet öka den generella attraktionen till shoppingcentret om de erbjuder olika typer av underhållning (Haynes & Talpade 1996). Kim et al. (2004) tar upp argumentet om att shoppingcenter inte alltid behöver erbjuda de största nöjesaktiviteterna utan att andra värdefulla komponenter kan vara minst lika viktiga, som exempelvis längre öppettider och goda möjligheter till umgänge.

### 1.3 Problematisering

Det är en stor utmaning för ledningen på shoppingcenter att förstå och möta besökarnas behov (Pitt & Musa 2009). För ett framgångsrikt strategiarbete krävs att shoppingcenter ser sig som



ett företag som arbetar med strategiska frågor (Frasquet, Gil & Moll'a 2001). Det råder idag stor konkurrens shoppingcenter sinsemellan men även mellan shoppingcenter och internethandel (Youn-Kyung 2002). För att differentiera sig har många shoppingcenter valt att inkludera underhållning i sin marknadsmix som en del i sitt strategiarbete (Sit & Birch 2014; Kim et al., 2004). Dock menar Kirkup och Rafiq (1999) att marknadsmixen bör justeras för att kunna appliceras på shoppingcenter. Även om underhållning har kommit att bli en vanlig strategi, menar Haynes och Talpade (1996) att underhållning i form av *family entertainment centers* inte alltid är den mest effektiva strategin då de sällan lockar fler besökare. Däremot tycker forskarna att om ett shoppingcenter erbjuder underhållning för olika segment, kan det möjligen öka den generella dragningskraften (Haynes & Talpade 1996).

Det finns få studier som tar upp förhållandet mellan shoppingcenter och underhållning (Sit, Merrilees & Birch 2003; Sit & Birch 2014). Utifrån forskningsöversikten kan det konstateras att majoriteten av studierna är över 15 år och att en ny uppdaterad tappning hade varit betydelsefull. Exempel på äldre forskning är; Sit, Merrilees och Birch (2003), Haynes och Talpade (1996), Kirkup och Rafiq (1999), Youn-Kyung (2002), Wakefield och Baker (1998) och Frasset, Gil och Moll'a (2001). Det kan även konstateras att de flesta studier har gjorts på shoppingcenters besökare i form av surveyundersökningar. Detta ser vi bland annat av Kim et al. (2004), Haynes och Talpade (1996) samt Wakefield och Baker (1998). Däremot har det gjorts explorativa faktoranalyser på shoppingcenters ledning av Sit och Birch (2014) och Kirkup och Rafiq (1999) där den sistnämnde inte specifikt är kopplad till underhållning.

Med ovanstående forskning som utgångspunkt ser vi att fokus har legat på *varför* shoppingcenter strategiskt arbetar med underhållning. I denna studie vill vi istället lyfta upp *hur* de strategiskt arbetar med underhållning. Av denna anledning görs en studie på shoppingcentret Mall of America i USA för att beskriva deras marknadsstrategier gällande underhållning. Detta shoppingcenter är ett av världens största och arbetar aktivt med underhållning. Varje år arrangeras över 400 evenemang och shoppingcentret erbjuder flertalet attraktioner med bland annat USAs största nöjespark inomhus (Mall of America 2017a).



## 1.4 Syfte och forskningsfrågor

Syftet är att beskriva hur underhållning används på ett shoppingcenter som en strategisk marknadsföringsstrategi. För att syftet ska besvaras har följande tre frågor ställts:

1. Hur viktig är marknadsmixens delar i strategiskt arbete?
2. Finns det ett tydligt kundfokus i marknadsstrategin?
3. Hur arbetar shoppingcenter med kundrelationer?

## 2 Teoretisk referensram

Nedan följer den teoretiska referensramen som inledningsvis börjar med att beskriva strategisk marknadsföring och varför det har kommit att användas. Vidare förklaras det strategiska verktyget marknadsmixen och varför det i studien används 6P istället för de traditionella 4P. Teorikapitlet tar även upp kundfokus där segmentering, targetting, differentiering och positionering ingår, vilket ligger till grund för att skapa kundvärde. Vidare diskuteras kundrelationer som har kommit att bli centralt för företag för att överleva på den konkurrenskraftiga marknaden. Dessa delar är alla kopplade till underhållning på shoppingcenter då detta kapitel ligger till grund för vår analys av den empiriska studien. Avslutningsvis summeras kapitlet i en modell som beskriver hur dessa delar hänger samman.

### 2.1 Strategisk marknadsföring

Att välja den mest effektiva strategin kräver kunskap om olika marknadsföringsmetoder, förstå hur de fungerar i praktiken samt hur de stämmer överens med företaget (Shaw 2012). Enligt Preston (2012) finns det ett stort utbud av evenemang och efterfrågan av dessa finns i hela världen. Därför tar han upp vikten av att använda strategier. I takt med att konkurrensen ökar har vikten av god marknadsföring blivit en central del (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Analys av konkurrens är början till en formulerad strategi (Preston 2012) och Porter (se Kotler, Armstrong & Parment 2013) tar upp vikten av tydliga konkurrensstrategier där segmentering, targetting, differentiering och positionering ingår. Använder företag inte sig av en konkurrensstrategi blir de enligt Porter *stuck in the middle*. På grund av konkurrensen måste företag förstå kundernas behov, önskemål och efterfrågan och skapa ett erbjudande utefter detta, vilket i sin tur leder till värde och tillfredsställelse för kunden (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Det är centralt att undersöka deltagare och kunders förväntningar och preferenser som en del av en effektiv marknadsstrategi (Sit & Birch 2014).

Vikten av att differentiera sig från konkurrenterna uppkom när massmarknadsföring började bli ineffektiv. Differentiering kan uppnås genom olika tillämpningar och utmaningen blir att identifiera de funktioner som kommer skapa värde för konsumenterna (Sharp 1991). Som tidigare nämnt har flertalet shoppingcenter valt en differentieringsstrategi som inkluderar underhållning (Sit & Birch, 2014; Sit, Merrilees & Birch, 2003; Kim et al., 2004) och upplevelser med fokus på underhållning kan bidra med en unik nisch (Fantoni, Hoefel & Mazzarolo 2014). Youn-Kyung (2002) menar att shoppingcenter har blivit framgångsrika då de anammats underhållning som en strategisk faktor. Preston (2012) diskuterar vikten av användning av marknadsstrategier i alla branscher. Detta för att överleva på grund av dagens stora utbud och konkurrens, speciellt gällande evenemang (Preston 2012). Enligt Youn-Kyung (2002) är konkurrensen stor både shoppingcenter sinsemellan men även ifrån internethandeln. Han menar också att shoppingcenter har ett övertag mot internethandeln då alla sinnen berörs vid ett besök gentemot internethandeln där enbart två berörs.

Underhållning har kommit att användas på shoppingcenter i en allt större utsträckning (Youn-Kyung 2002) och Prestons (2012), vars fokus ligger i evenemangsbranschen, menar att olika evenemang förekommer dagligen och att kunder nu har mer att välja mellan. På så sätt måste företag tillämpa en bra marknadsstrategi för att bli framgångsrika (Shaw 2012).

Många företagsstrategier och strategibegrepp har lånats från strategiarbete inom *management* utan att se hur väl konceptet stämmer in (Shaw 2012). Riege och Perry (2000) menar dock att likartade marknadsstrategier kan implementeras oavsett vilken bransch man verkar inom. Några enstaka strategier från förr har levt kvar och blivit stommen i det moderna strategiarbetet (Shaw 2012). Tre av dessa strategier framgår i Shaws (2012) studie och är “the marketing mix” av Borden, “product differentiation” och “market segmentation” av Smith. Många marknadsföringsstrategier är inbördes relaterade till varandra (Shaw (2012). Detta kan ses i modellen “Marknadsföringsstrategi och marknadsmixen” av Kotler, Armstrong och Parment (2013) som tydliggör momenten i en kunddriven marknadsföringsstrategi. Det första steget i modellen är att analysera kunderna och dess behov vilket inkluderar segmentering, targetning, differentiering och positionering. Vidare i modellen beskrivs marknadsmixen som syftar till att skapa kundvärde och konkurrensfördelar. Efter att ha utformat sitt erbjudande är det dags för genomförandet av marknadsföringen där analys, planering, implementering och uppföljning ingår (Kotler, Armstrong & Parment 2013).

## 2.2 Marknadsmixen – som strategiskt verktyg på shoppingcenter

Marknadsmixen är ett verktyg som används i marknadsföringsarbetet av företag för att dela in de aspekter som är centrala för arbetet (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Detta verktyg ska bidra till att leverera kundvärde, rätt position och konkurrensfördelar på marknaden. När företag kommit fram till vilka kunder de vill ha och hur de kan attrahera dessa kan man utveckla ett lämpligt värdeerbjudande och definiera marknadsmixen. Marknadsmixens struktur består av fyra delar som vanligtvis förkortas med 4P som syftar till begreppen; Produkt, Pris, Plats och Påverkan. Det är viktigt att dessa P hänger samman för lyckad marknadsföring och kundvärde (Kotler, Armstrong & Parment 2013).

Marknadsföringsverktyget togs fram på 1960-talet och Grönroos (1994) menar att det behövs ett nytt perspektiv på marknadsmixen eftersom marknadsföring utvecklas så pass mycket att marknadsmixen passar in allt mindre. Samtidigt menar han att innehållet fortfarande är en central del i marknadsföring. Anledningen till att mixen håller på att förändras och uppdateras är för att den inte är anpassad till marknadsföring i alla branscher (Grönroos 1994). Ett exempel på detta är shoppingcenter, där pris inte passar in i mixen eftersom det inte kostar något att besöka ett shoppingcenter (Kirkup & Rafiq 1999).

Chris Preston är en expert inom marknadsföring med fokus på evenemang. Han beskriver de 4Pna som omoderna och passé och föreslår att inom evenemangsmarknadsföring bör istället de 6Pna användas. I denna modell tillkommer Process och Personal (Preston 2012). Utvecklingen till Process och Personal förekommer även i en studie av Rafiq och Ahmed (1995) tillsammans med ytterligare ett P, *Physical evidence* som är den materiella delen av en tjänst. Denna utveckling kallas 7P men även servicemixen. Studien handlar om att applicera de 7Pna i andra branscher för att göra den mer generell. Att använda Process och Personal har fått ett högre stöd av deltagarna än *Physical evidence* (Rafiq & Ahmed 1995).

Eftersom vår studie riktar sig till evenemang och underhållning på shoppingcenter, kommer de 6Pna att diskuteras härnäst. Trots att Prestons (2012) fokus ligger på evenemang som en del i företags kommunikationsstrategi, anser vi att det mesta är applicerbart på evenemang i sin helhet. Att använda de 6Pna är även rimligt då Rafiq och Ahmeds (1995) studie menar att

de nya Pna Process och Personal har blivit accepterade. Detta eftersom de även dyker upp i andra områden inom marknadsföring (Rafiq & Ahmeds 1995).

### **2.2.1 Produkt**

En produkt definieras av Kotler, Armstrong och Parment (2013, s. 267) som “något som kan erbjudas en marknad för köp, användning och konsumtion och som syftar till att tillfredsställa ett behov eller ett önskemål”. En produkt omfattar inte enbart fysiska föremål såsom en bok utan även abstrakta tjänster som upplevelser (Kotler, Armstrong & Parment 2013). I denna studie är det underhållningen på shoppingcenter som är produkten. Wakefield och Baker (1998) menar att om det inte finns underhållning på ett shoppingcenter finns det stor risk att besökarna väljer att inte åka dit eller återvända och allt fler shoppingcenter tillämpar underhållning i sin marknadsstrategi (Sit & Birch, 2014; Sit, Merrilees & Birch, 2003; Kim et al., 2004).

Vid tjänster i form av upplevelser eller som Preston (2012) benämner det, evenemang, är det viktigt att tänka på den förlängda produkten så att besökarna känner spänning, kreativitet och skapar minnen genom upplevelsen. Detta tankesätt krävs för att evenemang ska bli framgångsrika och därför är det viktigt att marknadsföringen speglar bland annat kreativiteten och marknadsför intresseväckande evenemang så att det faktiskt kommer besökare (Preston 2012). Som tidigare nämnt av Preston (2012) dyker det upp fler och fler evenemang och dessa konkurrerar mot varandra. Därför måste evenemangsplanerare förstå att det inte enbart är evenemanget som är produkten, utan även andra delar som exempelvis hemsidan, att köpa biljett online samt atmosfären. Det är även besökarens inre upplevelse av tankar och känslor som är produkten (Preston 2012) och här återkommer vi till att företag måste förstå vad som ger värde och tillfredsställelse för kunden (Kotler, Armstrong & Parment 2013).

### **2.2.2 Pris**

Priset är det enda elementet i marknadsmixen som är en intäkt och inte en kostnad och har därför en stor påverkan på företags lönsamhet (Kotler, Armstrong & Parment 2013). En del marknadsförare vill hellre fokusera på de andra delarna i marknadsmixen och ser pris som ett problem. Dock kan andra marknadsförare se prissättning som ett strategiskt verktyg då de kan ta betalt samtidigt som de skapar kundvärde och bygger kundrelationer (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Genom prissättning är det även möjligt för ett evenemang att konkurrera med andra evenemang och på så sätt positionera sig (Preston 2012).

En annan sak som skiljer pris mot de andra delarna i marknadsmixens 4P, är att det kan ändras relativt snabbt och lätt (Kotler, Armstrong & Parment 2013). När ett företag väljer att göra en prisförändring bör de ha i baktanke hur denna förändring kan påverka varumärket i kundernas ögon. Det kan både ses som positivt och negativt (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Prissättning kan skapa negativa reaktioner om marknadsföraren inte är konsekvent, menar Preston (2012) när han diskuterar prissättning av evenemang. Det lättaste sättet att bestämma pris vid evenemang, är genom att tänka på att täcka kostnaderna för evenemanget (Preston 2012), med andra ord kostnadsbaserad prissättning (Kotler, Armstrong & Parment 2013).

Preston (2012) menar att människor är villiga att betala för bra upplevelser. Ändå förekommer det att shoppingcenter skapar evenemang som är gratis och enligt Haynes och Talpade (1996)

är dessa evenemang inte till för att generera vinst. Istället används dessa evenemang för att marknadsföra shoppingcentret, attrahera besökare och öka vetskapen om vilka butiker som finns (Haynes & Talpade 1996).

### 2.2.3 Plats

Kotler, Armstrong och Parment (2013) menar att plats, även kallat distribution, främst handlar om produkter i form av varor och inte tjänster. Detta element står för hur produkterna ska levereras till kunden och kan ske genom att företag själva står för försäljningen eller att det finns andra aktörer som hjälper till, en så kallad mellanhand (Kotler, Armstrong & Parment 2013). För en tjänst eller som i detta fall, ett evenemang, handlar platsen istället om var evenemanget ska äga rum (Preston 2012). Platsen har en betydande roll för evenemanget och spelar därför en stor positiv roll och är det så att platsen inte är tillgänglig vid planerat evenemang, menar Preston (2012) att problem kan uppstå. Det kan också vara så att priset för en lokal är högre än vad budgeten är planerad till. Detta visar tydligt på hur platsen hör ihop med priset (Preston 2012).

### 2.2.4 Påverkan

Det sista P:t i den traditionella marknadsmixen står för påverkan. Påverkan syftar till att kommunicera med kunderna och görs med hjälp av kommunikationsmixen vilket bland annat består av annonsering, *public relations* och direktmarknadsföring (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Preston (2012) tar upp användningen av kommunikationsmixen vid evenemang där han har valt att lägga till sociala medier, hemsidans utförande samt viral- och experimentell marknadsföring. Som nämndes tidigare i detta kapitel, behöver besökarnas behov undersökas (Kotler, Armstrong & Parment 2013) men även deras karaktärer för att förstå vad det är som fångar deras uppmärksamhet vid marknadsföring och vad som utlöser positiva känslor (Preston 2012). Dock menar Preston (2012) att det inte är marknadsföringen som gör att besökarna faktiskt kommer till evenemanget, utan istället att man influeras av andra, både personligt och genom internet.

Idag har kunder börjat kommunicera och påverka varandra. Detta kallas *word of mouth*. Vad som sägs kunderna sinsemellan är inget som företag kan påverka eller kontrollera och av den anledningen anses påverkan vara det svåraste elementet av de 4Pna (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Ett sätt att få medias uppmärksamhet vid evenemang är att skicka ut pressmeddelande. Här kommunicerar man ut intressant innehåll till media i hopp om att de vill kommunicera det vidare i sina kanaler (Preston 2012).

Ett annat verktyg i kommunikationsmixen är användning av internet (Preston 2012). Det är dock sällan internet används som ensamt verktyg utan sker oftast tillsammans med andra traditionella kanaler som reklam eller mejlutskick (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Fördelen med internet är att det har blivit lättare att kommunicera. Kommunikation på internet har utvecklats till interkommunikation (Preston 2012). Preston (2012) tar upp förslag på interkommunikation som företag kan använda sig av. Dessa innefattar bland annat att göra evenemanget till en virtuell upplevelse online, skapa en interaktiv och involverande hemsida samt marknadsföra evenemang genom sociala medier.

### **2.2.5 Process**

Processen handlar om evenemangsprocessen och vikten av att marknadsföringen hänger ihop med vad evenemanget står för (Preston 2012). Företag rekommenderas inte att dela in planeringen och marknadsföringen, utan att avdelningarna ska samverka genom hela processen. Som nämndes ovan i påverkan, är det inte marknadsföringen som gör att någon väljer att besöka ett evenemang, det är influenser från andra. När en besökare berättar om en upplevelse, bra eller dålig, är det detta som skapar trovärdighet hos potentiella besökare (Preston 2012). Upplevelseprocessen är inte bara det som sker på själva evenemanget utan även innan evenemanget när man besöker hemsidan, vilket även inkluderas i P:t som står för produkt (Preston 2012). Om hemsidan har bra kvalitet och information, samt en smidig bokningsprocess av biljetter, sätter det standarden för evenemanget. Av den anledningen är det centralt att ett evenemang har en väl utformad hemsida (Preston 2012).

Evenemang sker ofta i form av projekt (Andersson, Larson & Mossberg 2009) där processen innebär faserna förstudie, planering, genomförande, avslut samt effekthemtagning (Tonnquist 2016). Innan projekt påbörjas måste ett tydligt syfte och mål formuleras. Inom projektledning pratar man ofta om att målen ska vara SMARTA, alltså specifika, mätbara, accepterade, realiserbara och tidssatta (Tonnquist 2016).

### **2.2.6 Personal**

Preston (2012) diskuterar i sista P:t personalen som kommer i direkt kontakt med besökarna. Rafiq och Ahmed (1995) tar upp huruvida även besökarna och deras uppförande bör inkluderas i detta P. Eftersom att denna studie inte undersöker besökare och dess beteende kommer detta P enbart innefatta personal.

Personalen interagerar med besökarna på evenemang och har en påverkan på deras upplevelse (Preston 2012). För att besökarna ska vilja besöka evenemanget igen och prata gott om det till bekanta, menar Preston (2012) att det är bra att personalen förstår vikten av sitt jobb genom besökarens ögon. Kotler, Bown och Makens (2006) tar upp vikten av intern marknadsföring. Detta innefattar motivationsträning inom företaget och hur de bör arbeta som ett team för att uppnå kundnöjdhet. Interaktiv marknadsföring är också en central del som handlar om att de anställda ska ha en god interaktion med besökaren (Kotler, Bown & Makens 2006).

Dessa 6Pna leder oss sedan vidare till kundfokus som innefattar segmentering, targeting, differentiering och positionering.

## **2.3 Kundfokus – som strategiskt verktyg på shoppingcenter**

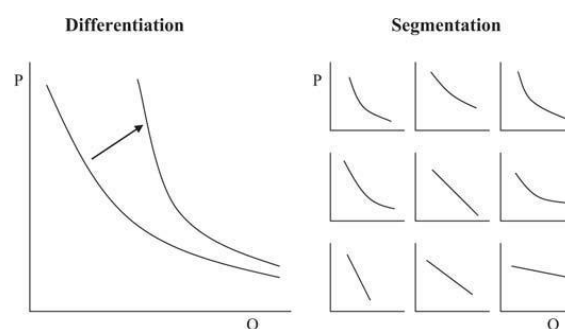
Enligt Kotler, Armstrong och Parment (2013) är det svårt för företag att bli framgångsrika om de fokuserar på alla kunder på en viss marknad. Det krävs därför att företag delar upp marknaden och väljer det segment man vill attrahera för att sedan skapa strategier utefter detta. Kotler, Armstrong och Parment (2013) menar att denna process inkluderar segmentering, differentiering och positionering samt targeting som ingår i valet av segment. Även Dipp, Stern och Wensley (2002) diskuterar denna uppdelning och anser att det är viktigt att lägga fokus på de mest attraktiva områdena för att skapa fördelar för företaget. De konstaterade i sin studie att segmentering bidrar mer till att förstå kundernas behov än att

förbättra företagets resultat. Segmentering kan även bidra till effektiv marknadsföring samt användas som ett hjälpmedel för företag att utveckla och förbättra marknadsföringsstrategier på rätt sätt (Dipp, Stern & Wensley 2002). Att använda evenemang som en marknadsföringsmetod anses vara flexibelt då den kan rikta sig mot flertalet segment (Preston 2012).

Sit, Merrilees och Birch (2003) kom i sin studie fram till att det fanns sex olika segment av besökare på shoppingcenter. Dessa var *serious-*, *entertainment-*, *demanding-*, *convenience*, *apathetic-* och *serviceshopper*. Av dessa segment var det enbart *entertainment-* och *serviceshoppers* som var positiva till underhållning på shoppingcenter. Sharp (1991) anser att det är viktigt att försöka hålla sig till ett valt segment och menar att många företag har försökt att utöka till flera, efter att ha lyckats väl inom det valda segmentet. Detta tar även Shaw (2012) upp och benämner som expansionsstrategier. Dock har detta lett till att företag inte har kunnat tillfredsställa sitt främsta segment och så småningom gått i konkurs (Sharp 1991).

Det vanligaste sättet att dela in marknaden på är genom kategorierna geografiskt, demografiskt, psykografiskt och beteendemässigt (Kotler, Armstrong & Parment 2013). När segmenten utvärderats och företaget valt vilket man vill rikta in sig på kallas det för *targeting*. Man kan välja att rikta in sig på ett mindre segment som är väldigt lönsamt, vilket benämns som *nisch* (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Främst används detta för små företag (Sharp 1991) eller företag som har en unik inriktning (Fantoni, Hoefel & Mazzarolo 2014). Efter att ha valt vilket segment man vill rikta in sig på kan man ta fram en relevant differentieringsstrategi (Kotler, Armstrong & Parment 2013).

Att implementera en differentieringsstrategi syftar till att placera företags varumärke i minnet på sina kunder och som sedan skiljer sig från konkurrenterna trots att utbudet och efterfrågan är densamma (Shaw 2012). Detta definieras av Kotler, Armstrong och Parment (2013) som *top of mind*. Att strategiskt differentiera sig kan göras på flera sätt, låga priser eller att skapa ett unikt fokusområde är två av dem (Sharp 1991). Flera studier tar upp underhållande upplevelser som exempel på ett tydligt fokusområde (Sit & Birch, 2014; Sit, Merrilees & Birch, 2003; Kim et al., 2004). Kotler, Armstrong och Parment (2013) menar att både differentiering och segmentering är centrala delar i det strategiska marknadsarbetet, medan Shaw (2012) betonar att man bör välja antingen utifrån kundsegment eller att lägga fokus vid differentiering utifrån marknadsmixen. Figur 1 nedan visar på skillnaden mellan segmentering och differentiering. Vid segmentering finns olika segment och man väljer den grupp som man vill rikta in sitt erbjudande mot, vilket kallas *targeting*. Vid differentiering tar man en produkt eller tjänst och förändrar för att skilja sig från konkurrenterna. För att åstadkomma en framgångsrik differentiering behöver företag ta den position i kundens minne som förknippas med fördelar, exempelvis Volvo som äger positionen av att tillhandahålla säkerhet i trafiken (Sharp 1991)



Figur 1: "differentiation and segmentation strategies" (Shaw 2012, s. 35)

“....positioning shifts the emphasis of marketing from the product to the battle for your mind.”  
Kalafatis, S, Tsogas, M och Blankson, C. 2000. 15(6) ss. 417.

Konceptet positionering har blivit en av grundkomponenterna i modern *marketing management* (Kalafatis, Tsogas & Blankson 2000). Johan Anselmsson (se Wikberg 2016) diskuterar marknadspositionering och anser att företag behöver välja en strategi som kan generera en tydlig position på marknaden. Trout (2005 s. 28) definierar positionering som “It's how you differentiate your product or company in the mind of your prospect. It's why a shopper will pay a little more for your brand. The trick is to figure out how to express that difference. It's easy if you're faster or fancier or safer or newer. But often you have to find other non-product attributes like leadership or preference or heritage”. Han menar även att företag behöver fokusera på vad deras varumärke står för för att kunna utveckla en tydlig positioneringsstrategi (Trout 2005).

Enligt Rafiq och Ahmed (1995) behöver shoppingcenter utveckla en framträdande personlighet vilket i sin tur skapar en särskiljande position till skillnad från konkurrenter (Rafiq & Ahmed 1995). Ett positioneringsverktyg som blir allt mer frekvent att använda som marknadsstrategi är att anordna välgörenhetsevenemang. Denna typ av evenemang framkallar både känslor och skapar värde hos besökaren (Preston 2012). Att skapa värde för besökarna men även för att tillfredsställa dem, innefattar att shoppingcenter arbetar med kundrelationer.

## 2.4 Kundrelationer

Det viktigaste steget vid framtagning av marknadsföring är kundrelationer, *Customer Relationship Management*. Steget handlar om att bygga långsiktiga relationer med kunder, som görs genom att företag levererar kundvärde och kundtillfredsställelse (Kotler, Armstrong & Parment 2013). För att kunna skapa kundrelationer måste företag förstå vad i erbjudandet som skapar värde för kunden, vilket i sin tur leder till konkurrensfördelar. Samtidigt är kundvärde otillräcklig i sig själv för att skapa konkurrensfördelar (Landroquez, Castro & Cepeda-Carrión 2013). Enligt Landroquez, Castro och Cepeda-Carrión (2013) lyckas inte företag skapa värde om inte kunden uppfattar det. Kotler, Armstrong och Parment (2013) menar att företag ska sälja värde och inte pris men samtidigt handlar deras definition av värde om pris. Marknadsundersökningar bör göras för att företag ska kunna leverera kundvärde men även kundtillfredsställelse (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Kundtillfredsställelse handlar om hur väl produkten stämmer in på kundens förväntningar (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Som tidigare nämnt av Sit och Birch (2014) är det centralt vid evenemang att undersöka deltagares förväntningar och preferenser som en del av en effektiv marknadsstrategi. Dock menar Pitt och Musa (2009) att det vid evenemang på shoppingcenter är en utmaning för ledningen att förstå och möta besökarnas behov.

Även Andersson, Larson och Mossberg (2009) tar upp kundtillfredsställelse och menar att den är svår att studera vid exempelvis ett engångsevenemang. Då är det möjligt att besökaren inte har någon tidigare erfarenhet och inga specifika förväntningar. Besökaren kan ha besökt andra liknande evenemang men det är ofta mycket som skiljer dem åt (Andersson, Larson & Mossberg 2009). Enligt Youn-Kyung (2002) behöver shoppingcenter förstå vad det är i besöket som levererar kundvärde för att kunna leva upp till besökarnas förväntningar. Även om underhållning på shoppingcenter är viktigt för besökaren behöver det inte alltid vara det



storskaliga som skapar mest värde (Youn-Kyung 2002). Detta håller även Kim et al. (2004) med om då även småskaliga aktiviteter kan skapa värde för kunden. Mindre aktiviteter såsom en brudklännings-modevisning eller en båtutställning, kan ge stort kundvärde och behöver inte kosta speciellt mycket för shoppingcentret (Youn-Kyung 2002).

## 2.5 Teoretisk analysmodell



Figur 2: Teoretisk analysmodell: *Applicering av underhållning i strategiskt marknadsföringsarbete.* (Egen modell av författarna)

I Figur 2 tydliggörs det samspel som ovan har diskuterats i detta kapitel. Företag, oavsett bransch, behöver arbeta strategiskt för att bli framgångsrika i en konkurrenskraftig omvärld. I detta fall ligger fokus på shoppingcenter. Vid strategiskt arbete kan man välja att inkludera verktyg som i detta fall är marknadsmixen, som består av sex delar att förhålla sig till samt att strategiskt välja ett passande kundfokus. Detta innebär att ett shoppingcenter ska välja vilka kunder de vill satsa på, hur de ska skilja sig från konkurrenternas erbjudande samt hur de ska positionera sig på marknaden. I deras strategiarbete kan sedan underhållning appliceras och leda till en konkurrensfördel. En väl fungerande marknadsmix och kundfokus leder till goda kundrelationer med ett upplevt kundvärde och kundtillfredsställelse.

## **3 Metod**

I nedanstående kapitel beskrivs tydligt hur vi har gått tillväga gällande våra val i studien. Övergripande beskrivs en fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt där datainsamling har skett genom en dokumentstudie samt en intervju. Därefter diskuteras studiens trovärdighet och kvalitet samt en reflektion av de valda metoderna. Avslutningsvis presenteras alternativa metoder.

### **3.1 Val av metod**

Syftet med studien var att beskriva hur underhållning används på ett shoppingcenter som en strategisk marknadsföringsstrategi. Vid studiens början fanns ingen tidigare kunskap om hur ledningen på Mall of America arbetar med underhållning. Därför passade det enligt Jacobsen (2002) att studien hade en kvalitativ forskningsstrategi. Valet att göra en fallstudie fastställdes utefter studiens fokus till en speciell enhet (Jacobsen 2002). Grundidén med studien var att studera två shoppingcenter och göra en multipel fallstudie med jämförande design (Bryman & Bell 2013). På grund av dålig tillgång till shoppingcenter och problem med att få tag i intervjupersoner till det ena shoppingcentret, valde vi istället att göra en mer djupgående fallstudie på ett shoppingcenter. I vårt fall innebar det att få en djupare förståelse för användningen av underhållning som en strategisk marknadsföringsstrategi på enheten Mall of America (Bryman & Bell 2013; Jacobsen 2002).

För att kunna analysera och diskutera vår empiri arbetade vi först fram den teoretiska referensramen som handlade om marknadsmixen, kundfokus och kundrelationer. Teorin bestod av litteratur och artiklar som togs fram i forskningsöversikten. Empirin bestod av datainsamlingsmetoderna dokumentstudie och en semi-strukturerad intervju med ledningen på shoppingcentret. Dessa valdes för att kunna besvara vårt syfte. Insamlat material analyserades sedan för att koppla samman med våra valda teman marknadsmixen, kundfokus och kundrelationer.

### **3.2 Företaget i fallstudien**

Vid studiens början uppkom idén om att shoppingcentret Mall of America i USA skulle ingå i studien. Detta på grund av att vi båda hade besökt shoppingcentret och hade goda besöksupplevelser. Mall of America är USAs största shoppingcenter vilket väckte intresse och nyfikenhet om hur de strategiskt arbetar. Från våra besök förstod vi att de arbetade aktivt med underhållning, vilket även kunde tydas på deras sociala medier. Därför fann vi det intressant att ta reda på mer bakomliggande faktorer till deras strategiarbete gällande underhållning. Bryman och Bell (2013) menar att det kan vara svårt att få tillgång till personer att intervjua vilket vi stötte på hos det andra shoppingcentret. Som alternativ till detta shoppingcenter kontaktades andra center, dock utan respons. Däremot fanns det redan bra tillgång till Mall of America vilket bidrog till urvalet. Av den anledningen gjordes ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell 2013).

### 3.3 Datainsamling

Triangulering användes vid vår datainsamling vilket innebär att flera metoder används (Bryman & Bell 2013). Datainsamlingen bestod av en dokumentstudie samt en semi-strukturerad intervju med ledningen på Mall of America. Dokumentstudien valde vi att göra innan utförande av intervjun för att bättre kunna formulera intervjuguiden, ställa rätt följdfrågor och kunna förstå de exempel som togs upp. Detta medförde en fördjupning av hur underhållning används på ett shoppingcenter som en strategisk marknadsföringsstrategi. Frågornas fokus blev därför på sådant som var svårt att hitta via dokument. Intervjun skedde med Samantha Sommers som är Tourism account executive på Mall of America.

Vid dokumentstudien utgick vi ifrån två kategorier, marknadsstrategi och underhållning, så att vi kunde utläsa det som var relevant för vår studie bland en riklig mängd fakta. Intervjun baserades på utvalda teman från vår teoretiska referensram och den teoretiska analysmodell som togs fram.

#### 3.3.1 Dokument

Att studera dokument syftade till att få en bild av hur Mall of America i praktiken arbetade med underhållning. Dokumenten hjälpte oss även att få en helhetsbild av hur de uttrycker och marknadsför sina evenemang till målgruppen. Sommers delade Mall of America marknadsplan för 2017 med oss. Detta dokument var inte tillgängligt för allmänheten och Bryman och Bell (2013) menar att denna typ av dokument kan bidra till viktig information i studien. Denna information gjorde att vi fick en tydlig bild av deras uppnådda mål och vad deras strategier och mål för nästkommande år var. Dock kan en dokumentstudie bli en lång process (Bryman & Bell 2013) och detta märkte vi då det finns oändligt mycket fakta på deras hemsida, sociala medier men även andra dokument.

För att tillhandahålla fler dokument vidarebefordrade Sommers oss till deras hemsida. Vi insåg att en del fakta från hemsidan var snarlik den fakta vi fann i marknadsplanen, vilket gjorde att vi valde att utgå från marknadsplanen i vår dokumentstudie. Stort fokus lades även på publika virtuella dokument som fanns lättillgängliga, dels för att vi ville få grundläggande fakta innan intervjun men även för att dessa kunde bidra med en riktig bild av hur de utger sig för att arbeta. Här studerade vi; Mall of Americas hemsida, blogg, pressmeddelande och sociala medier samt artiklar skrivna om dem. Shoppingcentret är aktiva på Twitter, Facebook, Instagram och Snapchat och efter en kortare genomgång av deras sociala medier utvärderades vilken information som var lämplig. Då valdes en avgränsning till Facebook och Instagram. Facebook valdes då denna kanal hade stort fokus på evenemang och för att vi kunde läsa recensioner från besökare. Instagram valdes då vi såg stor aktivitet med både relevanta bilder och även besökares kommentarer som i vår studie var relevanta att analysera. Snapchat valdes bort då ingenting sparas och därför inte kan refereras till. Twitter valdes bort då vi insåg att informationen där fanns tillgänglig även på Facebook och Instagram. Evenemang som ägt rum togs bort från Mall of Americas hemsida men dessa hittade vi sparade på deras Instagram och Facebook.

Vid analys av dokumenten utgick vi från två kategorier som var väsentliga för vårt syfte och forskningsfrågor; marknadsstrategi och underhållning. Detta hjälpte oss att få bukt på vilken fakta som hörde till vilket ämne. Vi skrev ut alla dokument förutom sociala medier. För att underlätta vårt arbete att hitta relevant information i dokumenten valde vi även att markera i

två färger i texten, gul för marknadsstrategi och rosa för underhållning. Detta hjälpte oss att skapa en tydlig bild av hur mycket av den information vi fick fram som sedan kunde kopplas samman med vårt syfte och frågeställningar.

### 3.3.2 Intervju

Vid val av intervju konstaterade vi att vi ville använda en semi-strukturerad intervju för att få raka svar samt för att ge utrymme till egna resonemang och flexibilitet (Bryman & Bell 2013). Eftersom att vi enbart skulle intervju en person ville vi få innehållsrika svar och ville att intervjupersonen skulle få tala relativt fritt men med förhållning till några huvudfrågor. Samantha Sommers som vi intervjuade arbetar på Mall of America som Tourism account executive. För fem år sen började hon arbeta med kundservice på Mall of America och sedan dess har hon arbetat sig vidare till högre positioner. Hon säger att hon älskar sitt jobb och att varje dag är ett äventyr. Sommers beskriver sig själv som pusselbiten mellan olika partners och att hon arbetar med att marknadsföra Mall of America som en turistdestination. På grund av Sommers kunskaper inom olika områden på Mall of America, är det hon som tar emot förfrågningar från studenter. Intervjun skedde på engelska eftersom Sommers inte talar svenska.

Efter dokumentstudie och inbokad intervju började vi att sammanställa en intervjuguide att förhålla oss till. En kvalitativ undersökning kan snabbt bli väldigt omfattande (Bryman & Bell 2013) och på så sätt var det fördelaktigt att vi enbart hade en intervju med förhållning till vår tidsplan. Vi sammanställde vår intervjuguide med frågor som kunde bidra till att besvara vårt syfte (Bryman & Bell 2013). Frågorna baserades på teman vi tagit fram ur vår teoretiska referensram samt den teoretiska analysmodell som togs fram som en summering. Våra valda teman blev således marknadsmixen, kundfokus och kundrelationer samt de tillhörande underteman som togs upp i vardera del. I vår intervjuguide valde vi sedan att börja med några korta bakgrundsfrågor om Sommers position på företaget. Därefter gick vi in på våra fem huvudfrågor där våra teman var invävd. Den första huvudfrågan var en allmän fråga som Jacobsen (2002) menar är centralt att inleda en intervju med. Vi hade även en rad stödfrågor förberedda ifall svaren inte kändes tillräckligt utförliga. Jacobsen (2002 s. 171) menar att för mer djupgående information är det viktigt att ställa frågor som "Hur menar du?" och "Kan du utveckla lite?". Detta gjordes enbart ett fåtal gånger under intervjun då vi i stunden ansåg att våra stödfrågor gav djupare svar.

Eftersom att Samantha Sommers befann sig i USA arrangerade vi en intervju via videosamtal. Då vi var medvetna om att tekniska problem kan förekomma vid denna typ av intervju (Bryman & Bell 2013) hade vi sett till att prova samtalsfunktionen innan intervjun. För att vara på den säkra sidan hade vi även diskuterat andra alternativ med Sommers om det inte skulle fungera. Att göra en intervju på plats på Mall of America var inget alternativ på grund av kostnaden. Bryman och Bell (2013) menar att det är en ekonomisk fördel att genomföra telefonintervjuer istället för vanliga intervjuer, vilket i denna studie stämde in. Då vi ville att intervjun skulle kännas mer personlig tyckte vi att videosamtal kändes som ett bättre alternativ än en telefonintervju. Jacobsen (2002) påstår att en förtroendeingivande stämning är lättast att få i en fysisk intervju. Detta tog vi ställning till och valde av den anledningen att göra en videointervju istället för en telefonintervju.

Jacobsen (2002) anser att en intervju bör vara mellan en timme till en och en halv timme. Vår intervju med Sommers varade i 50 minuter. Sommers pratade snabbt under vår intervju och

svaren var kompakta. Vi hade heller inga längre pauser i intervjun eller stunder då hon svävade iväg in på irrelevanta ämnen. Däremot varierade ordningsföljden på frågorna då Sommers berörde kommande teman, vilket är vanligt förekommande i kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell 2013). Vår intervju spelades in och transkriberades. Vi provade inspelningen i början av intervjun för att verkligen se så det fungerade. Vid sidan av inspelningen valde vi att även anteckna ifall problem med tekniken skulle uppstå. Då intervjun var på engelska och Sommers talade snabbt kom transkriberingen att bli en aning mer tidskrävande.

### 3.3.3 Studiens kvalitet och trovärdighet

I vår dokumentstudie utgick vi från Scotts (se Bryman & Bell 2013) kriterier vid bedömning av kvalitet. Dessa är autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. Stor del av materialet som användes har kommit ifrån Mall of America och de andra källor som använts har kunnat bekräftas genom materialet från Mall of America. Detta anser vi har gjort att materialet varit autentiskt. Trovärdigheten betyder huruvida materialet är missvisande eller ej. Den fakta i dokumenten som vi kände var otydlig, exempelvis vilken målgrupp shoppingcentret har, togs även upp i intervjun. Efter vår analys av dokumenten skulle vi vilja påstå att de även är representativa då vi anser att de är typiska för sin dokumentkategori. Det sista kriteriet enligt Scott är meningsfullheten och tyder på om innehållet är förståeligt och det anser vi att dokumenten till stor del har varit. Vissa dokument har varit mer begripliga än andra. Ett exempel på det är att i marknadsplanen, som var på engelska, stod det en del fackord i korta meningar eller i punktform vilket gjorde det svårt att förstå innebörden av dem i sammanhanget. Marknadsplanen är formulerad för att användas inom organisationen vilket ger klarhet i varför vi inte begriper alla delar. Det som vi ansåg otydligt, valde vi att exkludera för att visa på trovärdighet i vår studie. Vi ville inte använda material som vi inte hade full förståelse för.

Flertalet forskare har diskuterat huruvida begreppen validitet och reliabilitet bör anpassas till en kvalitativ forskning då begreppen innefattar mätning vilket riktar sig till en kvantitativ studie (Bryman & Bell 2013). Därför har vi valt att använda oss av LeCompte och Goetz (se Bryman & Bell 2013) anpassning av begreppet gällande reliabilitet som innefattar extern och intern reliabilitet. Gällande validiteten ansåg vi att LeCompte och Goetz förslag inte kändes relevant för vår studie och därför används istället överförbarhet och tillförlitlighet av Lincoln och Guba (se Bryman & Bell 2013). Även Norén (1990) tar upp att Lincoln och Guba ifrågasätter just den inre validiteten.

Eftersom vi tror att shoppingcentret kommer finnas en lång tid framöver finns det möjlighet att upprepa undersökningen, vilket innebär extern reliabilitet. Dock har vi förståelse för att det är svårt att "frysa den sociala miljön" (Bryman & Bell 2013 s. 401) vilket försvårar en repetition. Dock finns alla dokument kvar och kan undersökas på nytt. Det finns en risk att vår intervjuperson inte är tillgänglig för en repetition men vår tro är att någon annan inom företaget har möjlighet att svara på frågorna. Yin (se Norén 1990) menar att en forskare vid repetition, bör få samma resultat vid fallstudier om de följer tidigare beskriven metod. Dock anser vi att resultaten skilja sig lite vid en intervju om det är en annan person än i vår studie, vilket visar på subjektivitet. Samtidigt menar även Lincoln och Guba (se Norén 1990) att omvärlden ses annorlunda av olika personer och att dessa kan förändras. Om intervjun görs med vår intervjuperson om exempelvis 10 år, kan hennes syn ha ändrats då hon förmedlar sina tankar om företaget.

Under hela studiens gång har arbetet varit uppdelat mellan oss. För att vara säkra på att vi tolkat allt material på samma sätt, har vi båda varit insatta i varandras delar. Efter färdigskrivna delar har vi tillsammans gått igenom detta för att kontrollera att inget misstolkats. Detta visar på intern reliabilitet och gjordes då Bryman och Bell (2013) anser att man bör vara överens om hur material ska tolkas, speciellt då det är subjektivt. Norén (1990) anser att i fallstudier är forskaren det centrala för reliabiliteten och att denne kan påverka resultatet. En av oss känner intervjupersonen sedan tidigare men vi båda anser att detta påverkade resultatet positivt då intervjupersonen kände sig bekväm under intervjun.

Studier som har ett kvalitativt angreppssätt har mer djup och därför ett mindre urval vilket gör det svårt att generalisera (Bryman & Bell 2013). Däremot tror vi att vår studie på en viss nivå kan generaliseras när det gäller större shoppingcenter som arbetar med underhållning. Eftersom vi har en utförlig beskrivning av fallet och eftersom alla källor förutom marknadsplanen finns tillgängliga, kan vår studie ses som en databas för andra forskare där de kan bedöma huruvida resultaten kan föras över till en annan miljö (Bryman & Bell 2013).

För att studien ska förhålla sig till de regler som finns (Bryman & Bell 2013) har vi efter transkribering skickat detta till intervjupersonen och fått klartecken från henne att det var detta som är sagt. Hon fick även möjligheten att ändra eller lägga till om det var något som hon tyckte inte stämde. För att visa och förstärka trovärdigheten användes också triangulering, alltså flera metoder vid datainsamling (Bryman & Bell 2013; Norén 1990). Eftersom vår intervjuperson inte är svensktalande var det svårt för henne att kontrollera trovärdigheten i resultatet, vilket annars rekommenderas av Bryman och Bell (2013). Dock anser vi att eftersom den interna reliabiliteten är hög, har detta inte varit ett problem gällande trovärdigheten i studien. Att bifoga marknadsplanen hade varit ett sätt att kontrollera tillförlitligheten men eftersom den är lösenordsskyddad kommer den inte att bifogas. Vår studie kommer inte heller att publiceras på grund av detta.

### 3.3.4 Metodreflektion

Vi är medvetna om att olika metoder, alltså triangulering, kan göra resultatet tvetydigt (Bryman & Bell 2013) då det kan medföra olika svar. Detta är däremot något vi har sett som positivt då vi har fått möjligheten att jämföra svaren vilket har bidragit med intressanta aspekter som varit bidragande i vår studie. Detta ligger även till grund för varför vi valde att skriva samman empiri och analys i vår resultatdel. Både för att se kopplingar men även för att visa på hur vissa svar skiljer sig åt. För att underlätta för läsaren i vårt rikliga resultat valde vi även att lägga respektive diskussionsdel under respektive resultatdel. Detta underlättar inte enbart för läsaren utan ger också bättre förståelse för hur det är kopplat till våra tre forskningsfrågor.

Bekvämlighetsurval gjordes då vi stötte på problem vid uppsökande av företag. Vi hade även god tillgång till Mall of America vilket gjorde att valet föll på dem. Dock är vi medvetna om att bekvämlighetsurval inte kan bli representativt (Bryman & Bell 2013) för shoppingcenter över lag utan enbart för detta shoppingcenter. Vi har även ifrågasatt oss själva om Samantha Sommers var rätt person att intervjua. Vårt resultat, framförallt från intervjun, speglade en positiv bild av företaget och det faktum att hon älskade sin arbetsplats gav oss svar som kan uppfattas som förskönade. Vi har efter intervjun med Sommers även förstått vikten av tydlighet i frågorna. Vi hade behövt förtydliga begreppet *entertainment* i intervjun för att hon verkligen skulle förstå att vi menade såväl evenemang som attraktioner. Vi hade tidigare

kommunicerat ut detta via mejl till henne men hade kunnat tydliggöra detta även i början av intervjun.

Avslutningsvis ser vi brister i vårt forskningssökande när det kommer till förhållandet mellan marknadsmixen och underhållning. Eftersom det inte fanns mycket forskning inom detta ämne har det medfört svårigheter för oss att koppla in detta i teorin och resultatet. Detta är något som vi var medvetna om men vi valde ändå att studera ämnet då vi fann det både intressant och högst aktuellt. Vi valde att ta in den litteratur vi ansåg stämde in men vi förstår att studien inte blir tillräckligt djup utan forskning som underlag. Därför anser vi att det hade krävts mer forskningsunderlag för att kunna dra in intressanta teorier i analysen av såväl marknadsmixen som studien överlag.

### **3.3.5 Alternativa metoder**

Vid metodval var vi medvetna om att en kvantitativ studie var ett alternativ. Hade denna studie gjorts i ett kvantitativt angreppssätt hade enkäter skickats ut till flertalet shoppingcenter. Av den tidigare forskning vi studerat har fokus legat på surveyundersökningar med shoppingcenters besökare. Med hänsyn till denna forskning ville vi studera utifrån ett annat perspektiv och få en förståelse för shoppingcenters strategiska arbete. Att skicka ut enkäter i vårt fall hade blivit problematiskt då vi hade problem att få svar från de shoppingcenter vi kontaktade. Vi hade istället behövt göra alternativa datainsamlingar likt strukturerade observationer vilket hade blivit ett hinder då vårt valda shoppingcenter ligger i USA. En kvantitativ studie hade inte heller tillåtit oss att gå in på djupet vilket hade uteslutit de aspekter vi ville få fram i denna undersökning.

## 4 Resultat och analys

Innan detta kapitel går in på studiens resultat beskrivs vår intervjuperson Samantha Sommers samt vårt valda shoppingcenter Mall of America. Därefter följer vårt resultat som består av empiri från dokumentstudien och intervjun. Empirin är genomgående invävd med analys. Resultatet är uppdelat i våra valda teman marknadsmixen, kundfokus och kundrelationer. För att hjälpa läsaren i det innehållsrika resultatet, ligger varje temas diskussionsavsnitt efter presenterat resultat. Respektive diskussionsdel tar upp de utmärkande delar som framkommit ur vårt resultat.

### 4.1 Samantha Sommers

Vår intervjuperson hette Samantha Sommers och har titeln Tourism account executive på Mall of America. Hon beskriver sig själv som pusselbiten mellan olika partners och att hon arbetar med att marknadsföra Mall of America som en turistdestination<sup>1</sup>. Sommers menar att hennes ansvar ligger i att bygga och behålla relationer. Vid sidan av detta arbetar hon kontinuerligt med att hjälpa marknadsföringsavdelningen med diverse projekt.

### 4.2 Mall of America

Mall of America är USAs största shopping- och underhållningscenter och USAs populäraste destination. De har haft 800 miljoner besökare sedan öppning 1992 och har över 42 miljoner besökare varje år, vilket är tio gånger mer än den näst största destinationen som är Times Square i New York (TRIPLE FIVE WORLDWIDE GROUP u.å.).

Mall of America har sedan öppning lagt stor vikt vid underhållning och evenemang (TRIPLE FIVE WORLDWIDE GROUP u.å.). Mall of America anordnar omkring 400 evenemang varje år med stort fokus på kända personer såsom Youtube-stjärnor, artister eller sportprofiler (Mall of America 2017a). Shoppingcentret erbjuder omkring 50 olika restauranger och två hotell finns i anslutning till centret (Mall of America u.å.a). Mall of America har dessutom USAs största nöjespark inomhus, Nickelodeon Universe (Mall of America 2017a). Samantha Sommers menar att Mall of America inte enbart är ett stort shoppingcenter. Hon poängterar att de är en underhållningsdestination som erbjuder den största variationen i jämförelse med andra liknande centers. Sommers berättade att besöksantalet ökar på Mall of America varje år och inom tio år vill centret ha ett förhållande mellan shopping och underhållning på vardera 50 procent, vilket hon själv är exalterad över. I Mall of Americas marknadsplan kan det utläsas att av de evenemang som anordnas är det välgörenhetsevenemang som visat sig ha det högsta deltagarantalet på upp emot 25 000 deltagare (Mall of America 2017a).

I intervjun togs det upp att Mall of America ägs av koncernen Triple Five som är ett familjeägt företag. Sommers förklarade att Mall of America ses som ett mindre företag i USA och har 1200 anställda varav 200 av dessa ingår i ledningsteamet. Hon menar att detta gör att beslut förenklas då det är närmre avstånd till ledningen vilket hon ser som tjusningen med att arbeta på Mall of America. Hon menar även att ägarna är väldigt stödjande och att de har goda relationer som kan leda till snabba innovativa förändringar.

---

<sup>1</sup> Samantha Sommers Tourism Account Executive Mall of America, personlig intervju den 30 april 2018



Utifrån marknadsplanen konstateras att fler resurser kommer att läggas på att synliggöra Mall of America som en *must-see* destination och att de strävar efter att vara top of mind i sina kunders medvetande. Deras förhoppningar är att kunna anordna både evenemang som får besökare att stanna längre samt evenemang som genererar uppmärksamhet från media. Strategiskt ska de arbeta med att förlägga både evenemang och marknadsföring under skollov och semester (Mall of America 2017a). Det framkom även ur marknadsplanen att de genom olika strategier ska berika gästernas upplevelse, exempelvis genom att utveckla en biljett som ska inkludera alla attraktioner på Mall of America. Sommers menar att de hela tiden arbetar strategiskt. De tittar på vilka strategier som har fungerat bra och vad som inte har varit lika framgångsrikt för att göra smartare val framöver menar hon.

### 4.3 Marknadsmixen

På shoppingcentret finns 15 attraktioner (Mall of America u.å.b) och de arrangerar över 400 evenemang varje år (Mall of America 2017a). Enligt Sommers är Nickelodeon Universe deras största attraktion och inkluderar 27 attraktioner. För 16 år sen hette Nickelodeon Universe, Camp Snoopy. Genom att ändra koncept till något som också är en TV-kanal i USA har gett flera fördelar (Mall of America 2017b). Youn-Kyung (2002) diskuterade huruvida shoppingcenter blivit framgångsrika och klarat konkurrensen då de förnyat sig. Här är Nickelodeon Universe ett tydligt exempel på Mall of Americas förnyelsearbete och Sommers menar att varje år ökar biljettförsäljningen. Andra attraktioner som erbjuds är exempelvis SMAAASH som är en sportsimulator med virtual reality funktioner. Denna attraktion finns endast tio av i världen (Mall of America u.å.c). I teoridelen konstaterade Kotler, Armstrong och Parment (2013) att en produkt kan vara en tjänst. Tjänsten i detta fall är underhållning och enligt Konarskis typologi (se Haynes & Talpade 1996) inkluderas kort-och långvariga evenemang vilket enligt Mall of Americas marknadsplan kan tolkas till evenemang respektive attraktioner. Som tidigare nämnt, har underhållningen på shoppingcentret varit i fokus enda sedan öppningen (TRIPLE FIVE WORLDWIDE GROUP u.å.). Detta kan förklaras genom Wakefield och Bakers (1998) teori att om det inte finns underhållning på ett shoppingcenter finns det stor risk att besökarna väljer att inte åka dit eller återvända.

Evenemangen som anordnas varierar i storlek och de har allt från 150 till 25 000 deltagare men också evenemangens innehåll har stor variation (Mall of America 2017a). På Mall of Americas Instagram och även i deras marknadsplan ses flertalet exempel på varierande evenemang som genomförts.

Evenemang på Mall of America	Attraktioner på Mall of America
Kändis-framträdande	Nickelodeon Universe - nöjespark inomhus
Youtube-stjärnor	FlyOver America - flygsimulator
Boklanseringar	The Escape Game - äventyrshus
Black Friday	Rick Bronson's House - komediklubb
Modevisningar	Moose Mountain Adventure Golf - äventyrsgolf
Artister och sportprofiler	Sealife - akvarium
Mässor	Crayola Experience - nöjescenter med Crayola kriter
Välgörenhetsevenemang	Amazing Mirror Maze - spegellabyrint
25 års jubileum	CMX Market Cinema Experience - biograf
Målarkvällar	SMAAASH: America's adrenaline Area - spelcenter

Figur 3: Evenemangs- och attraktionsutbud på Mall of America (Mall of America u.å.b; Mall of America 2017a; Mallofamerica 2016; Mallofamerica 2017b).

Att skapa minnen och wow-upplevelser är något som tas upp under intervjun flertalet gånger. Det framkommer både av Sommers och ur marknadsplanen att de vill skapa unika evenemang som inte anordnats tidigare men det anordnas även en del återkommande evenemang (Mall of America 2017a). Preston (2012) diskuterar förekomsten av välgörenhetsevenemang och denna typ av evenemang är något som är återkommande på Mall of America (Mall of America 2017a). Bland annat skapas evenemang för prematurfödda barn (Mall of America u.å.d), modevisning där modellerna är kvinnor som överlevt hjärtsjukdomar (Peloquin 2018) samt spinning för parkinson (Mallofamerica 2017a). I linje med detta är en hälsosam livsstil något som Mall of America förespråkar, genom bland annat evenemanget Mall of America Mall Stars. Här inkluderas utställningar om hälsa tillsammans med hälsosamma matlagningskurser (Mall of America u.å.e). Prestons (2012) teori om att evenemangs framgång bland annat handlar om den förlängda produkten handlar om att besökarna ska känna spänning, kreativitet och skapa minnen genom upplevelser. Även detta ligger i linje med hur Mall of America arbetar för kreativa evenemang då de exempelvis har arrangerats en målarkväll (Mallofamerica 2016).

Varje kväll vid stängning erbjuder Mall of America en gratis ljusshow över nöjesparken, som på Mall of Americas hemsida, beskrivs som en känslös resa genom musik och ljus. Rökeffekter tillsammans med musik och ljus ska få besökarna att bli exalterade och engagerade (Mall of America u.å.f). Detta speglar an på Prestons (2012) förklaring att evenemang för besökaren är deras egna känslor och tankar.

I Prestons (2012) utveckling av de 4Pna menade han att hemsidan och biljettförsäljning på internet är en del av produkten samt att dessa visar på evenemangets kvalitet. Dock framkom det i datainsamlingen att evenemangen på Mall of America är gratis och utesluter biljettförsäljning. Däremot finns en evenemangskalender på deras hemsida med nödvändig information (Mall of America u.å.d). Gällande köp av biljetter till attraktionerna görs detta på

ett enkelt och smidigt sätt på deras hemsida, alternativt att man blir vidarebefordrad till attraktionens egen hemsida (Visit Sealife u.å; Mall of America u.å.g).

Sommers menar att för att kunna erbjuda gratisevenemang har Mall of America valt att inkludera dessa kostnader i priset för attraktionerna istället. När det gäller prissättningen för Nickelodeon Universe, så förklarade Sommers att de främst lägger stort fokus på att täcka attraktionens omkostnader. Detta benämns som kostnadsbaserad prissättning (Kotler, Armstrong & Parment 2013). Hon nämnde också att attraktionernas pris ökar vart eller vartannat år. Detta på grund av förnyelse av attraktioner men även med påverkan av konkurrenterna. Vid diskussionen om prissättning tog Sommers upp exemplet på nöjesparken Valley Fair, och menar att eftersom Nickelodeon Universe är mindre än Valley Fair, kan de inte ta ett högre pris vilket kan jämföras med Kotler, Armstrong och Parments (2013) rekommendation att företag bör tänka på hur prisförändringar påverkar kundens perspektiv på varumärket. Prisförändringen som sker kan jämföras med att prissättning kan skapa negativa reaktioner vid evenemang om priset inte är konsekvent (Preston (2012)).

I intervjun framgick att Mall of America ser evenemang som en investering då dessa lockar besökare som i sin tur spenderar pengar. Sommers menade att en familj spenderar mer tid och pengar på ett shoppingcenter än exempelvis en person som ensam besöker centret. Detta motsäger Haynes och Talpade (1996) angående gratisevenemang på shoppingcenter då de menar att dessa evenemang inte är till för att generera vinst utan för att marknadsföra shoppingcentret, attrahera besökare och öka vetskapen om vilka butiker som finns. Majoriteten av Mall of Americas gratisevenemang sker i Rotundan, vilket framgick vid datainsamlingen av deras Instagram (Mallofamerica 2016; Mallofamerica 2017c, Mallofamerica 2017d). De äger även sina egna evenemangshoteller vilket framgår från intervjun. På så sätt blir problematiken som Preston (2012) tar upp huruvida platsen är upptagen eller ligger för högt i pris inget problem för Mall of America.

I marknadsmixens Plats ingår även försäljningen av underhållningen (Preston 2012). Mall of America står själva för försäljningen av biljetter till sina attraktioner (Mall of America u.å.h) och inga mellanhänder har kunnat utläsas från datainsamlingen för egen biljettförsäljning. Shoppingcenter agerar däremot som en mellanhänder för övriga attraktioner som drivs av utomstående, genom att vidarebefordra biljettköpare från deras hemsida dit biljetter kan köpas (Visit Sealife u.å; Mall of America u.å.g).

Förutom hemsidan som marknadsföringskanal används flertalet andra kanaler (Mall of America 2017a). Sommers menar att sociala medier är den mest använda kanalen just nu gällande marknadsföring av underhållning men även att de når ut med digitala annonser till sin målgrupp genom att använda cookies. Kotler, Armstrong och Parment (2013) menade att internet ofta används i kombination med andra mer traditionella kanaler som reklam. Dock menar Sommers att traditionell marknadsföring främst används på Mall of America för att annonsera shopping och att underhållning är fokuserat på internetkanaler.

När vi ställde frågan till Sommers om hur Mall of America påverkades av *word of mouth* beskrev hon vikten av att besökarna alltid har en bra upplevelse med förhoppningen att de berättar om upplevelsen för vänner. Detta görs bland annat genom ett speciellt team som arbetar med att interagera med besökare via sociala medier. Sommers menar att denna interaktion gör att besökarna känner sig speciella. Detta ligger i linje med det som Preston (2012) tar upp, att det inte är marknadsföringen som gör att besökarna faktiskt kommer till evenemanget, utan istället influenser från andra besökare, både personligen och via internet.

Facebook är den sociala media-kanal som används för att skapa och sprida evenemang (Mall of America 2017a) och Preston (2012) anser att företag måste förstå vad som lockar besökarnas uppmärksamhet vid marknadsföring. Instagram framstår mer som en kanal som i efterhand visar vilka evenemang som ägt rum (Mall of America 2017b). Preston (2012) menar att sociala medier är en passande marknadsföringskanal när det gäller att marknadsföra ett evenemang via internet. Han menar också att investering i hemsidan är viktigt för att den ska vara interaktiv och involverande, vilket Mall of Americas hemsida anses vara utifrån dokumentstudien (Mall of America u.å.b; Mall of America u.å.c; Mall of America u.å.d). Sommers berättade att det inte enbart är sociala medier som används vid marknadsföring av underhållning utan även genom pressmeddelande, vilket även Preston (2012) tar upp som marknadsföringskanal vid evenemang. Pressmeddelande skickas enligt Sommers ut till flera tusen personer när det händer något stort eller spännande på shoppingcentret. Detta görs för att shoppingcentret ska uppmärksammas i media (Mall of America 2017a). Sommers tog upp exemplet på pressmeddelandet angående att Mall of America släppte ut 75 000 nyckelpigor, som togs upp av en TV-station. Detta visar att pressmeddelandet var tillräckligt intressant för media att ta upp (Preston 2012).

När Preston (2012) diskuterar processen nämner han hemsidans kvalitet och information, vilken diskuterades inledningsvis i detta kapitel. Vidare ingår även själva planeringen och fördelningen av arbetsuppgifter gällande underhållning. I intervjun framkom att alla avdelningar på Mall of America på något sätt är kopplade till marknadsföring av shoppingcentret men det är endast två avdelningar som har fokus på underhållning. Av de två avdelningar som fokuserar på underhållning är det ena teamet *Attractions marketing*, som arbetar med att marknadsföra attraktionerna som shoppingcentret har. Sommers berättar att teamet tar fram alla kampanjer för deras egna attraktioner, men med störst fokus på Nickelodeon Universe.

Det andra teamet som tas upp i intervjun är *Events and operations*. Detta team tar hand om alla evenemang som shoppingcentret anordnar varje år. För att attrahera fler besökare till dessa förklarar Sommers att detta team arbetar tätt ihop med teamen som ansvarar för sociala medier och digital marknadsföring. Hon menar också att de nästintill arbetar med alla avdelningar på Mall of America för att kunna genomföra evenemangen. Detta stämmer överens med Prestons (2012) rekommendation att företag inte ska dela in planeringen och marknadsföringen, utan att avdelningarna ska samverka genom hela processen.

Sommers förklarade att alla avdelningar en gång i månaden har möten för att utvärdera deras strategier. Hon menar att de hela tiden försöker bli större och bättre på allt de tar sig för. Sådana här möten sker inte endast internt utan även med de andra shoppingcenter som ägs av Triple Five. Dock menade Sommers att eftersom de har olika marknader, är de inte säkert att en bra evenemangsstrategi på Mall of America fungerar på något annat shoppingcenter eller tvärtom.

Det sista P:t som Preston (2012) tog upp i marknadsmixen för underhållning är personalen som arbetar på fältet. Enligt Sommers finns det alltid någon på plats under evenemangen från evenemangsteamet för att se till så allt går som det ska. Detta gäller även på attraktioner men främst vid evenemang i Nickelodeon Universe för att finnas till hands vid problem. I intervjun framgick att det några gånger om året anordnades möten med alla butiker för att informera om bland annat planerade evenemang. Denna information skickades även ut till butikerna i ett faktablad som även innehöll förväntat besöksantal (Mall of America 2017a). Sommers menar

att butikspersonalen är en bidragande faktor till besökarnas upplevelse och inte enbart de som arbetar med evenemangen och attraktionerna. Därför menar hon att ledningen på Mall of America arbetar med att coacha anställda runt om i shoppingcentret för att besökarna ska få en så god helhetsupplevelse som möjligt. Vilket även Kotler, Bown och Makens (2006) menar är en central del som kallas motivationsträning.

#### **4.3.1 Marknadsmixen – diskussion**

Marknadsmixens första P, Produkt står i centrum på Mall of America. Deras Produkt är unik och ledande i sitt slag vilket har en koppling till Wakefield och Bakers (1998) teori att om det inte finns underhållning på ett shoppingcenter finns det stor risk att besökarna väljer att inte åka dit eller återvända. Detta har Mall of America tagit fasta på då de erbjuder en stor variation av evenemang och underhållning i olika skalor. De tryckte mycket på vikten av att vilja vara unika vilket var genomgående i vår datainsamling. Flera av deras attraktioner är unika i sitt slag och Mall of America är innovativa i sitt sätt att arbeta för att anordna evenemang som inte tidigare gjorts. Något som tydligt framkom i resultatet var att Mall of America spelar mycket på känslor vid evenemang vilket bland annat ses under diverse välgörenhetsevenemang. Detta kan liknas med Prestons (2012) åsikt att evenemang är besökarnas inre upplevelse av känslor och tankar och det är det som är produkten. Detta kan också ses i andra underhållningsaktiviteter som Mall of America menar ska förmedla spänning, kreativitet, exaltering och engagemang. Vårt resultat visar även på det faktum att Mall of Americas hemsida är involverade och skapar intresse vilket var något som Preston (2012) menar är viktigt för evenemang i sin helhet.

Haynes och Talpade (1996) menar att gratisevenemang på shoppingcenter inte är till för att generera vinst, detta motsäger vårt resultat om Pris i denna studie. Det framkom istället att dessa evenemang attraherar besökare som i sin tur spenderar pengar, vilket i slutändan leder till försäljning. Detta anser vi således kan generaliseras till andra shoppingcenter som använder gratisevenemang. I resultatet fick vi reda att Mall of America budgeterar sina evenemang genom att lägga på kostnaderna för dessa i priset på deras egna attraktioner. Dock framkom det att analys av konkurrenter bidrar till prissättningen vilket vi kan lika med Prestons (2012) rekommendationer att prissättningen bör vara konsekvent för att inte skapa negativa reaktioner från besökarna.

Vår studie visar att marknadsmixens Plats inte har en betydande roll för Mall of America. Biljettförsäljning och hemsidan som ingår i Platsen har en större roll i analysen av Produkten. Mall of Americas underhållning sker i deras egna lokaler vilket inte tyder på att Prestons (2012) argument om problematik vid uppökade lokaler eller budget skulle vara ett hinder.

Vårt resultat för Påverkan visar att sociala medier är den kanal som Mall of America använder för att marknadsföra sin underhållning. Detta kan liknas med det argument Preston (2012) tar upp huruvida sociala medier är en passande marknadsföringskanal när det gäller att marknadsföra ett evenemang via internet. Traditionell annonsering har liten betydelse när det kommer till underhållning på Mall of America och på så sätt tar vårt resultat avstånd från Kotler, Armstrong och Parments (2013) resonemang att internet som kanal ofta används tillsammans med andra kanaler. Vi har konstaterat att Facebook är den kanal som huvudsakligen marknadsför deras underhållning medan Instagram främst används för att visa upp Mall of Americas varumärke och förstärka deras image. På Instagram har de även valt att kommunicera med sina besökare på olika sätt. De kan ta del av sina besökares vistelse genom

bilder vilket bidrar till en bättre förståelse för hur de kan förstärka deras vistelse vid ett senare besök. Vi har även i vårt resultat noterat att Mall of America ligger i linje med Prestons (2012) förklaring att besökare inte enbart kommer till evenemanget på grund av god marknadsföring, utan även influeras från andra besökare. Av den anledningen arbetar Mall of America även med pressmeddelanden som förstärker deras varumärke i media genom uppmärksammade händelser.

Marknadsmixens två sista P som står för Process och Personal anser vi vävs in i varandra. Avdelningarna på Mall of America är strukturerat uppdelade i olika ansvarsområden. Däremot är det betydande att de vid underhållning arbetar gemensamt för att uppnå framgångsrika resultat och de uppsatta målen. Mall of America visar på professionalitet och ansvarstagande när det kommer till intern kommunikation med personalen. Kontinuerliga möten och gemensam arbetsmoral är av stor vikt för att kunna förmedla bättre erbjudande och service. Mall of America visar även i vårt resultat på engagemang för sina besökare och det faktum att all personal ska vara utbildade för att på bästa sätt bemöta besökare och ge dem en helhetsupplevelse värd att minnas. Detta ser vi tydliga tendenser till då det alltid ska vara kunnig personal i tjänst vid såväl evenemang som attraktioner.

#### 4.4 Kundfokus

Kotler, Armstrong och Parment (2013) tog upp vikten av att dela in marknaden som företaget verkar inom och välja det segment man vill attrahera vilket kallas targeting. Segmentering kan användas som ett hjälpmedel för företag att utveckla och förbättra marknadsföringsstrategier på rätt sätt (Dipp, Stern & Wensley 2002). Sommers beskrev i vår intervju att deras målgrupp är kvinnor mellan 30 och 55 år med en årsinkomst på minst \$100 000. Dan Jasper (i KARE Staff 2016) som är vice president för kommunikation på Mall of America, poängterar att alla besökare är välkomna oavsett vilken bakgrund eller inkomst de har. Detta kopplar an till Kotler, Armstrong och Parments (2013) segmenteringsstrategier huruvida man segmenterar utifrån demografi. Vidare berättade Sommers att vad det gäller attraktioner och evenemang är det barnfamiljer som bor i Minnesota, Wisconsin, North och South Dakota samt Iowa, som är deras fokusområde. De försöker hela tiden ha en familjevänlig känsla och locka ungdomar genom exempelvis Youtube-stjärnor. Hon menade att de gör allt de kan för att locka med hela familjen till Mall of America. Preston (2012) menade att evenemang som marknadsföringsmetod anses vara flexibel då den kan riktas mot flertalet segment. Enligt marknadsplanen var Mall of Americas lokala besökare i åldrarna 25-54. Sharp (1991) ansåg att man bör hålla sig till ett valt segment medan Sommers menade att Mall of America varje år attraherar fler och fler besökare till deras evenemang och attraktioner trots flera segment. Mall of America har genom undersökningar identifierat deras huvudsegment bland lokala besökare och konstaterat fem segment som attraheras av centrets utbud; *Mall Shopping Fashionistas*, *Fashion Young Adults*, *Entertainment Driven Families*, *Uber Elite Shoppers* och *Digital Shoppers* (Mall of America 2017a). Utifrån undersökningen noteras att segmentet *Entertainment driven families* visade intresse för underhållning vilket också var Mall of Americas största segment med 18% av de totala lokala besökarna (Mall of America 2017a). Utifrån teorin konstaterades två segment som var intresserade av underhållning; *entertainment- och serviceshoppers* (Sit, Merrilees & Birch 2003).

I marknadsplanen tas de regionala, nationella och internationella segmenten upp där de sistnämnda består av 10% av Mall of Americas totala besökare. Marknadsföringen är även riktad till det internationella segmentet i 60 olika länder som är deras kärnkunder

internationellt (Mall of America 2017a). Detta segment var huvudsakligen vuxna med ett intresse för resor samt familjer som var ute efter en spännande semester eller shoppingdestination. Detta kopplar an till Kotler, Armstrong och Parments (2013) rekommendation huruvida marknaden kan delas in geografiskt utifrån lokala och internationella besökare samt psykografiskt utifrån intresset för såväl underhållning som spännande upplevelser. Dipp, Stern och Wensley (2002) ansåg att det är viktigt att lägga fokus på de mest attraktiva områdena för att skapa fördelar för företaget. I marknadsplanen framkom även att Mall of America har besökare som inte är där i syfte att shoppa utan för att delta i andra aktiviteter. På Mall of Americas blogg menade Pate (2017) att besökare åker från hela världen till Mall of America för att få se och delta i attraktioner och inte enbart för shoppingens skull. Fantoni, Hoefel och Mazzarolo (2014) menade att upplevelser med fokus på underhållning kan bidra med en unik nisch och utifrån marknadsplanen har Mall of America nischat sig som en underhållningsdestination. Sharp (1991) menar att nisch främst används i små företag vilket Sommers menar att Mall of America är. Utifrån marknadsplanen skapas en bild av att Mall of America är ett stort företag.

Det visas tydligt i Mall of Americas marknadsplan att de har ett brett segment när det kommer till underhållning. Utifrån dokumentstudien hittades ett exempel som tydligt visar hur ett segment kan engagera ett annat segment, vilket är Toddler Tuesday. Detta är Mall of Americas äldst återkommande evenemang och involverar både bebisar men även föräldrar och barnpassare (Anderson 2017). The Escape game är en upplevelse på Mall of America som inkluderar ett ännu större segment vilket är familj och vänner i alla åldrar så länge man gillar utmaningar (Pinard 2017). Utifrån marknadsplanen är det viktigt att skapa värde för segmentet; *Entertainment driven young families*. Detta berättade även Sommers och menade att när de väl fått dit segmentet försöker de göra allt för att de ska få en god upplevelse med många minnen att ta med sig hem.

Att analysera konkurrensen är början till en formulerad strategi (Preston 2012). Under vår intervju med Sommers diskuterade vi konkurrens och vilken position de vill ha på marknaden. Sommers menar att andra shoppingcenter som ligger i närområdet är deras konkurrenter men att Mall of America har ett välkänt varumärke som är unikt och får dem att sticka ut i mängden. I Youn-Kyungs (2002) studie ansågs konkurrensen vara stor shoppingcenter sinsemellan och att det är viktigt att tillämpa en bra marknadsstrategi för att bli framgångsrika. Enligt Rafiq och Ahmed (1995) behöver shoppingcenter utveckla en framträdande personlighet vilket i sin tur skapar en särskiljande position till skillnad från konkurrenter. Detta gör Mall of America bland annat genom att skapa unika upplevelser som inte går att hitta någon annanstans (Mall of America 2017a). De har bland annat en av världens längsta spegellabyrinter (Mall of America u.å.h).

Sommers berättade även att de ser andra nöjesparker som konkurrenter, framförallt de som har öppet under sommaren och på semestern. Hon gav exempel på Valley Fair som är en av deras största konkurrenter. Dock poängterade Sommers att de försöker att bortse från konkurrenter och inte kopiera. Istället tittar de på vad de själva har gjort tidigare och utmanar sig själva till att komma med kreativa idéer. Däremot får de inspiration från andra nöjesparker gällande service till besökarna och Sommers nämnde här att Disney World är en av dessa. De har även inspirerats av Triple Fives nya shopping- och underhållningscenter som ska öppna i New Jersey 2019. De kommer att ha ett vattenland vilket Mall of America också funderar på att skaffa inom de närmaste fem åren. Youn-Kyung (2002) menade att även konkurrensen mellan shoppingcenter och internethandeln har ökat och Sommers påstod att deras underhållning och evenemang på Mall of America är det som har hjälpt dem att få besökare

trots internethandelns popularitet. Detta kan kopplas samman med Youn-Kyungs (2002) teori som menar att alla människans sinnen används på shoppingcenter och har en fördel gentemot internethandeln där enbart två används.

Utbudets variation är en av Mall of Americas styrkor (Mall of America 2017a) och orden större och bättre är något som framkommer flertalet gånger i intervjun med Sommers men även i marknadsplanen. De har som mål att framstå som ett innovativt företag och ledande i branschen på sin marknad (Mall of America 2017a). Efter analys tolkar vi detta mål som SMART vilket Tonnquist (2016) definierar som specifikt, mätbart, accepterat, realiserbart och tidssatt. Trout (2005) anser att företag behöver förstå vad deras varumärke står för för att kunna utveckla en tydlig positioneringsstrategi. Sommers anser att Mall of America har ett unikt team som utvärderar strategier som har fungerat och utvecklar efter det. De marknadsför sig själva som en underhållningsdestination som är under ständig förändring och vill skapa en medvetenhet hos sina besökare och som ser dem som *top of mind* (Mall of America 2017a). Sommers säger att de har 99% medvetenhet om deras varumärke i världen vilket marknadsplanen formulerar som 99% av deras kunder på marknaden.

Att använda välgörenhetsevenemang har blivit allt mer frekvent som positioneringsstrategi och denna typ av evenemang framkallar både känslor och skapar värde för konsumenter (Preston 2012). Mall of America anordnar diverse evenemang med ett välgörande syfte. Detta syntes bland annat genom evenemang som arrangeras årligen, exempelvis March for Babies som hade 15 000 deltagare och Walk to end hunger med 8 000 deltagare (Mall of America 2017a). Detta gör att de även differentierar sig mot konkurrenterna.

Differentiering kan uppnås genom att tillämpa funktioner som skapar värde för konsumenten (Sharp 1991). Ett mål i Mall of Americas marknadsplan var att kommunicera med besökarna och personalisera deras upplevelse på olika sätt. De vill skapa kontakt med besökarna på en hög emotionell nivå, vilket de bland annat gör genom sociala medier när de skickar personliga meddelande till sina besökare (Mall of America 2017a). I marknadsplanen framgår det att det är detta som är en av deras största framgångsfaktorer. Shaw (2012) menar att en differentieringsstrategi syftar till att placera företags varumärke i minnet på sina kunder och som sedan skiljer sig från konkurrenterna trots att utbudet och efterfrågan är densamma. Sommers trodde att deras höga grad av personlig kontakt kan urskilja dem från konkurrenterna. Hon tryckte även på att de erbjuder en stor variation av olika aktiviteter vilket också kan bidra till att de lockar hela familjer till Mall of America. Man kan differentiera sig genom att skapa ett unikt fokusområde (Sharp 1991) och flera tidigare studier tar upp underhållande upplevelser som exempel på detta (Sit & Birch, 2014; Sit, Merrilees & Birch, 2003; Kim et al., 2004).

Mall of America visar tydligt att de vill följa med i trender vad gäller teknik och innovativa lösningar (Mall of America 2017a). Genom nya idéer hoppas de kunna skapa större mediauppmärksamhet samt differentiera sig från andra center. De hoppas även kunna fortsätta utveckla nya evenemanglokaler, evenemang och attraktioner (Mall of America 2017a). Bland annat kommer CMX Cinema att lanseras inom kort som även finns på andra stora turistdestinationer som Miami och Boston (Reilly 2018). Trots att Sommers menade att de inte imiterar konkurrenter visar detta på en tydlig influens från andra stora turiststäder.



#### 4.4.1 Kundfokus – diskussion

Mall of Americas segmentering är något som vi efter vårt resultat har kommit att ifrågasätta. Vi har sett tendenser till olika mening huruvida de valt att segmentera sig. Resultatet efter vår intervju speglar inte resultatet som vi fann i Mall of Americas marknadsplan. Det speglar heller inte det segment som Dan Jasper (i KARE staff 2016) uttryckte sig om. Därför anser vi att Mall of Americas segmenteringsstrategier tyder på en viss spretighet som kan komma att påverka deras fortsatta framgång. Sharp (1991) lyfter fram teorin om att enbart ett segment bör ligga i fokus för en framgångsrik marknadsstrategi vilket vi tycker att han har en poäng i. Däremot ser vi implementering av andra marknadsstrategier som väger upp deras oense åsikter gällande segmentering och ändå lyckas attrahera besökare och öka antalet varje år. De har även gjort undersökningar som hjälpt dem att definierar sina kärnkunder. Vi kan konstatera att Mall of America har en stor andel besökare som kommer dit i syfte att bli underhållna snarare än att shoppa vilket gör att deras segment tar en större bredd än ett vanligt shoppingcenter. På så sätt har vi fått en förståelse för vikten av underhållning som en del av segmenteringen. Vårt resultat bekräftar även Fantoni, Hoefel och Mazzarolos (2014) teori ifall underhållning som strategi bidrar med en unik nisch. Mall of America har en uppenbar nisch av att vara en ledande underhållningsdestination, och det är den som framhäver deras varumärke samt bidrar till deras position på marknaden. Vi har efter vårt resultat funderat kring det faktum att Mall of America anser sig vara ett litet företag. Sharps (1991) teori huruvida nisch främst används i små företag kan vi på så sätt koppla samman med resultatet. Däremot har vi ifrågasatt detta då Mall of America är USAs största destination och i våra ögon inte anses vara litet. Deras varumärke besitter stor medvetenhet världen över och vi kan således konstatera att valet av att nisch sin verksamhet trots storlek inte är något som företag bör beakta som ofördelaktigt.

Vår studie ifrågasätter även Youn-Kyungs (2002) teori kring att det är stor konkurrens shoppingcenter sinsemellan och från internethandeln. Utifrån vårt resultat tolkar vi inte att detta ses som någon större konkurrens för Mall of America. Vi har sett prov på en säkerhet i deras sätt att arbeta och bevis på att de är bra på sin sak. Deras unika varumärke har varit distinkt genom hela vårt resultat och deras unika känsla är något som försätter dem i en tydlig position hos besökarna. Vi har således under studiens gång noterat deras ståndpunkter att inte vilja kopiera konkurrenter utan kreativt utveckla och förnya utefter deras tidigare handlingar. De vill skapa upplevelser som inte går att hitta någon annanstans. Detta visar på att Youn-Kyungs (2002) teori stämmer huruvida shoppingcenter blivit framgångsrika då de förnyat sig. I resultatet ser vi prov på influenser från andra välkända destinationer och menar att inspiration är något som ses som positivt på Mall of America och som bidrar med att utveckla förmågan att ge den bästa servicen till besökarna. Vi kan i och med vårt resultat även bekräfta Trouts (2005) teori att företag behöver förstå sitt varumärke för att kunna utveckla en tydlig positioneringsstrategi. Detta anser vi efter analys att Mall of America gör då de står för en tydlig nisch. De uppdaterar med nya unika upplevelser som försätter dem i en klar position gentemot konkurrenter. De visar även prov på innovation och nytänk samt vilja att bli större och bättre i såväl professionalitet som utbud av underhållning. Utifrån resultat ser vi även att de kontinuerligt arbetar med strategiska mål där målet att vara ledande inom branschen utmärker sig. Vi anser att målen för alla avdelningar i marknadsplanen har planerats och förmedlats tydligt och varit SMARTA. En annan aspekt som blev tydlig efter analys var att deras underhållning spelar på besökarnas känslor, vilket de gör bland annat genom olika välgörenhetsevenemang som också fått en hög deltagarfrekvens.

I resultatet kan vi se att vikten av att personalisera besökarnas upplevelser är stor på Mall of America. De arbetar ständigt med att hålla kontakt med sina besökare på en emotionell nivå. Detta görs genom såväl personliga meddelande på sociala medier som att finnas tillgängliga under deras besök. Detta tror vi bidrar med att besökarna känner sig uppmärksammade. Shoppingcentret har även tagit fram framgångsfaktorer i sitt arbete som ständigt påminner dem om hur de ska arbeta för att besökarna ska känna sig sedda och hörda. Detta ska således få Mall of America att bli ihågkomna hos besökarna och bli en plats att vilja återvända till, vilket stärker Shaws (2012) teori som menar att differentiering syftar till att placera företags varumärke i minnet på sina kunder som sedan skiljer sig från konkurrenterna trots att utbudet och efterfrågan är densamma.

## 4.5 Kundrelationer

*”So a big part of what we do is creating a great guest experience for everybody and carrying these events and making sure that people is having a good time when they are here.”* Sommers, Samantha; Tourism Account Executive. Mall of America, Minneapolis. 2018. Personlig intervju 30 april.

Enligt Sommers handlar kundrelationer om att bygga och underhålla förtroendet hos besökarna. Hon menade att besökarna ska känna sig speciella och att hon i sin yrkesroll la stor vikt vid detta. Detta stämmer överens med Kotler, Armstrong och Parments (2013) definition av kundrelationer som handlar om att bygga långsiktiga relationer. Enligt Landroquez, Castro och Cepeda-Carrión (2013) måste företag förstå vad i erbjudandet som skapar värde för kunden. Kotler, Armstrong och Parment (2013) menade att detta kan förstås genom att göra marknadsundersökningar. Dock tog Andersson, Larson och Mossberg (2009) upp problematiken att det är svårt att studera kundtillfredsställelse vid ett engångsevenemang. Sommers berättade att undersökningar har gjorts på Mall of America i olika utsträckning, bland annat genom fokusgrupper, dock aldrig med just underhållning som tema. På frågan hur de då vet att de levererar kundvärde och kundtillfredsställelse vid evenemang menade Sommers att sociala medier används frekvent i detta ändamål. Mall of America läser av vad som sägs eller läggs upp av besökare både under och efter evenemang. Det är på detta sätt, tillsammans med egna utvärderingar, de ser om besökarna är tillfredsställda menar hon. Sommers förklarade att shoppingcentret inte tar direkt kontakt med besökarna under deras vistelse för att inte störa. Detta kan förklara Pitt & Musas (2009) teori om att det är svårt för shoppingcenter att förstå och möta besökarnas behov, då denna kontakt inte tas.

Under intervjun diskuterades hur shoppingcentret kan tillfredsställa kunderna och Sommers nämnde två valmöjligheter för besökarna att nå dem vid eventuella frågor eller funderingar. Antingen genom att besöka någon av de fyra informationsdiskar på Mall of America eller via telefon. Sociala medier är också ett sätt att kommunicera med shoppingcentret och Sommers uppgav ett exempel som lett till tillfredsställda besökare. Från Mall of Americas sociala medier, men även kommentarer från anställda i parken och servicediskarna, framkom att besökare klagat på att det inte funnits tillräckligt med platser att bara sitta ner för en lugn stund. Sommers förklarade att besökarna ville att det skulle finnas en plats där barnen kunde leka själva medans uttröttade föräldrar kunde ta en paus. Av den anledningen har Mall of America valt att bygga en lekavdelning för barn. Sommers berättar att genom återkoppling från besökare, kan Mall of America ta smartare beslut vid strategiarbetet. Vilket även Sit och Birch (2014) diskuterar och menar att en effektiv marknadsstrategi implementeras genom att förstå besökares förväntningar och preferenser.

Som tidigare nämnt framkom segmentet *entertainment driven young families* i en undersökning som Mall of America gjorde. Strategin som skulle användas mot detta segment var att shoppingcentret ska främja värde (Mall of America 2017a). Detta togs upp under intervjun och enligt Sommers handlar värde om pris, vilket går i linje med Kotler, Armstrong och Parments (2013) definition. Hon berättade att Nickelodeon Universe jämförs med andra attraktioner för att se vilka priser som är rimliga och som skapar värde för besökaren. Även rätt pris för mat och souvenirer medför värde för kunden menar hon. Detta stämmer också överens med Kotler, Armstrong och Parments (2013) förslag om att företag ska sälja värde och inte pris men ännu mer gällande att se prissättning som ett strategiskt verktyg då de kan ta betalt samtidigt som de skapar kundvärde och bygger kundrelationer.

Mall of America har också små överraskningar och interaktiva event som exempelvis att dra upp publiken på scen, vilket Sommers menar skapar mervärde. Ett annat exempel på överraskning hittades på Mall of Americas blogg. Där framgick det att under Halloween 2016 valde attraktionen Flyover America att dela ut diplom efter attraktionen till alla som flugit kvast till Blåkulla (Yang 2016). Detta kan jämföras med Kim et al.s (2004) teori att underhållning inte alltid behöver vara av det större slaget utan små komponenter kan skapa värde och vara minst lika viktiga.

Som tidigare nämnt valde Sommers ofta orden större och bättre vid diskussion gällande underhållning, vilket även hittades på deras blogg (Yang 2016) och i marknadsplanen (Mall of America 2017a). Detta nämndes av Sommers bland annat när hon förklarade hur de vill skapa en wowkänsla vid evenemang. Sommers tog upp att Mall of America berikas med lärdomar efter varje evenemang och gör utvärderingar för att få en förståelse för hur evenemangets marknadsföring kan ha påverkat besöksantalet. Hon nämnde också flertalet gånger att de vill att besökarna ska få bra upplevelse och erfarenhet av Mall of America, vilket bland annat gratisevenemang hade en bidragande faktor till.

Toddler Tuesday, som tidigare nämnts är ett evenemang som enligt Instagram ser ut att vara i mindre skala (Mall of America 2017c). Youn-Kyung (2002) menar att underhållning är viktigt men inte behöver vara storskaligt eller påkostat. Ett mål som hittades i marknadsplanen vid underhållning var att erbjuda speciella eller unika erbjudanden för att öka besöksantalet men även försäljningen (Mall of America 2017a). I Mall of Americas blogg finns ett inlägg med information om att under Toddler Tuesday är det billigare priser på Nickelodeon Universe åkband, barnen får äta gratis lunch på flertalet av restaurangerna samt att de får barnrelaterade rabatter runt om i shoppingcentret (Anderson 2017). En besökare på Toddler Tuesday sa att "With all of the fun and free activities each week, it has become a routine for us and we love Toddler Tuesdays" (Anderson 2017). Detta kopplas till Landroquez, Castro och Cepeda-Carrión (2013) teori om att företag enbart skapar värde när kunden uppfattar det.

Sommers tog i intervjun upp att shoppingcentret är duktiga på att interagera med besökarna via sociala medier och detta framgår också i dokumentstudien av Instagram. Ett exempel på det är när en författare var på besök och signerade böcker. Då fick Mall of America en kommentar att det var någon som var ledsen att de missade evenemanget (Mall of America 2017b). Varpå detta svarade Mall of America att de också var ledsna att personen i fråga missade det. I inlägget har Mall of America även gillat de flesta kommentarer som är skrivna (Mall of America 2017b). Ett annat exempel var när cheerleaders var på plats för sin årliga uppvisning (Mall of America 2017d). Då lade Mall of America ut en bild på detta på Instagram varpå de fick kommentaren att shoppingcentret endast lägger ut bilder på

evenemang när de hänt och undrar om det finns något annat konto där de faktiskt visar vad som ska hända innan det hänt. Mall of America svarade att de rekommenderade deras hemsida men även deras Twitterkonto. På samma bild var det en annan som skrev att de snart skulle besöka Mall of America och då har Mall of America svarat att de ser fram emot deras besök. Samma person har vid ett senare tillfälle kommenterat samma bild igen och berättat hur kul de har och att besöket var över förväntningarna. Dock utan respons denna gång från Mall of America (Mall of America 2017d). Under dokumentstudien framkom att de är mer aktiva i kommunikationen med besökare via Instagram än via Facebook när det kommer till underhållning. På Facebook hade de fått en negativ recension gällande attraktioner (Johnson 2017) där Mall of America inte svarat och inte heller verkar svara på övriga recensioner.

Efter en heldag på shoppingcenter kan besöket avslutas med att uppleva en gratis ljusshow som sker varje kväll. Detta bidrar till en sista minnesvärd stund på Mall of America (Mall of America (u.å.f)).

#### **4.5.1 Kundrelationer – diskussion**

Kundrelationer har utifrån vårt resultat visat sig vara en viktig faktor för en framgångsrik marknadsföringsstrategi. Landroquez, Castro och Cepeda-Carrión (2013) menar att företag måste förstå vad i erbjudandet som skapar värde för kunden. Detta beaktar Mall of America då de erbjuder grätisevenemang som bidrar med någonting extra utöver det man betalar för. Ett exempel som visar på det är citatet som beskrivs i resultatet från besökaren på Toddler Tuesday. Shoppingcentret bidrar även med attraktiva evenemang som medför en känsla av att man vill medverka. Mall of America skapar även evenemang som erbjuder det lilla extra likt interaktiva delar som rycker med publiken. När kundvärde diskuterades i intervjun var det priset som låg i fokus, vilket vi har ifrågasatt då vi inte anser att priset är den största delen i upplevt kundvärde utan vad besökaren värdesätter under besöket på Mall of America. Vi ser att shoppingcentret vill berika besökarnas upplevelser genom att utbilda och coacha personalen om vad som är god service och hur de ska arbeta kreativt för att skapa kundvärde och tillfredsställelse.

Variationen av både större och mindre evenemang och attraktioner är stor på Mall of America och shoppingcentret har framträdande förmåga att följa trender och förnya sig för att attrahera besökare. Pitt och Musas (2009) teori huruvida det är en stor utmaning för ledningen på shoppingcenter att förstå och möta besökarnas behov är något som kan kopplas samman med vårt resultat. Mall of America har tagit ställning till det faktum att det är viktigt att engagera sig i besökarna och förstå deras behov. Det har gjorts undersökningar för att förstå deras intresseområden men däremot inte med inriktning på underhållning. Detta anser vi borde göras i större utsträckning för att på ett ännu bättre vis, kunna skapa värde och tillfredsställelse för besökaren. Trots deras försök att bidra med god kommunikation till sina besökare menar vi på att deras åsikter hade kunnat tas upp bättre om de får göra sig hörda i fler undersökningar. Vi har även hittat tecken på uteblivande respons i sociala medier i delar av vår dokumentstudie, men samtidigt framgår det att de har mottagit respons från besökare som de sedan valt att implementera. Av den anledningen är det möjligt att de får in tillräckligt med värdefull information via de kommunikationskanalerna de har idag. Det faktum att de tar åt sig av sina besökares åsikter visar på att de förstått den teori som Kim et al. (2004) kommit fram till att det finns andra värdefulla komponenter som är minst lika viktiga som att erbjuda de största nöjesaktiviteterna.

Uttrycket större och bättre har varit genomgående under vårt resultat. Detta tror vi är ett internt uttryck på Mall of America som finns behjälpligt för att hela tiden motivera dem till att prestera på topp samt som en påminnelse av vart de vill nå. Deras strategiska mål om att bli ledande inom sitt slag tror vi inte är omöjligt om de fortsätter att fokusera på kundrelationer likt de gör idag.

## 5 Slutsats

Syftet med denna undersökning var att beskriva hur underhållning används på ett shoppingcenter som en strategisk marknadsföringsstrategi. Studien har varit fokuserad på *hur* shoppingcenter strategiskt arbetar med underhållning, jämfört med tidigare forskning som har lagt fokus på *varför*. Följande kapitel besvarar våra forskningsfrågor.

### **Hur viktig är marknadsmixens delar i strategiskt arbete?**

Utifrån vårt resultat har vi kommit fram till att marknadsmixens olika delar har större och mindre betydelse på Mall of America. Vi har även konstaterat att de på ett eller annat vis är sammankopplade med varandra. Processen är en övergripande del som behöver fungera för ett strategiskt framgångsrikt resultat. Vi har i denna studie även förstått betydelsen av att behandla sin Personal på likvärdigt genom såväl utbildning och gemensamma möten. Tillsammans kan de då bidra med bättre service till besökarna för att deras helhetsintryck ska bli värt att minnas och dela med sig av. Produkt och Plats har i denna studie kommit att bli de mest och minst betydande delarna i marknadsmixen. Produkten är den viktigaste komponenten och även Mall of Americas främsta styrka. Den inkluderar ett stort utbud och variation av underhållning. För att attrahera besökare till sin Produkt kommer därför delarna Pris och Påverkan in. Deras strategi gällande att erbjuda gratisevenemang är något som blivit en framgångsfaktor i detta sammanhang och för att nå ut till sina besökare arbetar de strategiskt med sociala medier för att marknadsföra sig och få besökarna att ta del av underhållningen som Produkt. Platsen har kommit att bli den minst betydelsefulla delen i vår studie då vi inte hittat några större tecken på att Platsen tas i beaktande eller har varit ett problem när det gäller underhållning.

På så sätt besvarar detta vår frågeställning att alla delar i marknadsmixen är viktiga och bidrar till en fungerande marknadsstrategi. Alla delarna används på Mall of America i kombination med varandra men har större och mindre betydelse i deras sätt att arbeta med underhållning.

### **Finns det ett tydligt kundfokus i marknadsstrategin?**

Efter avslutat resultat anser vi att det finns ett tydligt kundfokus i Mall of Americas marknadsstrategi. Vi har däremot sett tveksamheter gällande tydligheten i segmenteringen och har därför ifrågasatt detta. Utifrån vårt resultat har vi mottagit olika svar på hur de segmenterar sig, vilket bidrar till en kluven syn på om de faktiskt vet vilka besökare de vill attrahera. Däremot har vi noterat att trots otydligheter vad det gäller segmentering har Mall of America en övergripande marknadsstrategi som visat sig fungera.

Vi har även ifrågasatt hur tidigare forskning menar att användning av underhållning riktad till familjer inte är den mest effektiva strategin. Detta för att Mall of America är USAs största destination med en tydlig nisch på underhållning, som vi utifrån resultatet anser är riktad mot familjer. Vår studie visar att innovation och nytänk samt ett stort utbud av underhållning har varit en framgångsfaktor. Detta tillsammans med att låta besökarna använda alla sina sinnen bidrar till såväl en god position som ett sätt att differentiera sig. Mall of Americas positioneringsstrategi är i denna studie tydlig då de likt tidigare forskning menar att de vill placeras i minnet på sina besökare och hela tiden arbeta för att bli större och bättre. Vi anser att Mall of America arbetar framgångsrikt genom att inte lägga vikt vid konkurrenters sätt att arbeta utan istället fokusera på deras egen utveckling. Däremot anser vi att fler undersökningar med fokus på underhållning bör göras, vilket hade bidragit med värdefulla aspekter av vad besökarna värdesätter och tillfredsställs av.

Mall of America vet vad deras varumärke står för, vilket vi anser är betydande i det strategiska marknadsföringsarbetet när det kommer till kundfokus.

### **Hur arbetar shoppingcenter med kundrelationer?**

Kundrelationer har i denna studie kommit att handla om de små värden som skapar det lilla extra för besökaren. Mall of Americas arbete grundar sig i att de vill se till besökarnas behov och genom att involvera känslor visa sin uppskattning mot besökarna. Att kommunicera med besökarna på ett känslomässigt plan är ett av deras strategiska mål. Detta har vi i vårt resultat konstaterat stämmer samt att sociala medier är den mest använda kanalen för detta ändamål. Det har även framkommit att besökarna i detta fall uppskattar den variation av aktiviteter som går att hitta på Mall of America och att både stora och små underhållningsaktiviteter är värdefulla. Däremot har vi förstått att kundvärde utifrån både teori och resultat ofta uppfattas som en fråga om pris vilket vi tror istället grundar sig i vad besökarna värdesätter i sitt besök utöver priset.

Avslutningsvis har vi konstaterat att Mall of America tar åt sig av de önskemål besökarna lägger fram vilket tyder på att de vill fortsätta arbeta för långsiktiga kundrelationer och ta till sig av vad som skapar värde och tillfredsställer deras besökare.

## **5.1 Vidare forskning**

Eftersom vi i forskningsöversikten såg att de flesta studier som inkluderar shoppingcenter och underhållning hade fokus på besöksperspektivet, anser vi att vidare forskning behövs angående hur själva shoppingcentret strategiskt arbetar med underhållning. Utifrån vår fallstudie, vars fall var USAs största shoppingcenter, anser vi att vårt resultat kan användas för att skapa hypoteser till vidare forskning (Jacobsen 2002). Detta kan i sin tur bidra till generalisering av hur shoppingcenter arbetar. Vi tycker det hade varit intressant att se en replikation av vår studie på mindre shoppingcenter för att se hur de strategiskt arbetar med underhållning. Vi tror även att den teoretiska analysmodell som togs fram kan användas i framtida studier inom ämnet. Ett annat förslag till vidare forskning vore att fokusera på enbart en av våra forskningsfrågor med förhoppningen om att tillhandahålla en djupare studie.

## 6 Bilagor

### 6.1 Bilaga 1

#### Intervjuguide

Tema	Frågor
Bakgrund	<b>Describe your role at Mall of America?</b> -When did you join the MoA team? -Describe a normal workday for you? -How come you are the one at MoA who gets these requests from students?
Kundrelationer	<b>-What is customer relationship for you?</b> -How do you know what creates value for your visitors when it comes to entertainment? -How do you know that you satisfied the visitor?
People Process Product	<b>According to your marketing plan there is a team working with attractions marketing and one with events+marketing operations. Could you describe how they work?</b> -Both teams have a form of entertainment and marketing in the team name. Does that mean that the teams have both event managers and marketing managers? If yes, please describe how! -How do they know that they are creating entertainment that are interesting for your visitors? -Does these teammembers also work during the events and on the attractions and actually meet the visitors? Please specify why! -How is the staff educated to being able to deliver the best customer experience?



<p>Konkurrens Segmentering Differentiering Kundvärde Kundtillfredsställelse Price</p>	<p><b>How come the Mall decided to include entertainment in the marketing strategy?</b></p> <p>-In your marketing plan we see that the Mall did a survey on its visitors and found 5 segments where “entertainment-driven Young families” was one. And the maintenance says to “promote value”. How does the mall do that?</p> <p>-Did any other segments other than “entertainment-driven young families”, have a positive attitude to entertainment?</p> <p>-How would you say the entertainment development has been affected by internet shopping? DIGITAL SHOPPERS segment!</p> <p>-What are MoAs targetgroup?</p> <p>-For what reason was this survey made?</p> <p>-How was/is the information used?</p> <p>-Some of the entertainment are for free while others cost money. How come this is the case?</p> <p>-For what purpose does the mall offer free entertainment?</p> <p>-How does the mall set prices for its attractions?</p> <p>-How does the mall think regarding price change on the attractions?</p>
<p>Påverkan</p>	<p><b>How does the Mall work with marketing of the entertainment to reach “entertainment driven young family” segment?</b></p> <p>-We have noticed that you are active on social media, update your website regarding new events and also write a blog. What other marketing channels are used?</p> <p>- Press Release</p> <p>Which is the most successful communications channel for the Mall?</p> <p>-Word-of-mouth - customers are talking to each other, how does this affect the Mall?</p>
<p>Kundfokus, Differentiering, Positionering, Targeting, Konkurrens,</p>	<p><b>What does the mall do to create a clear marketing position compared to your competition?</b></p> <p>”Att implementera en differentieringsstrategi syftar till att placera företags varumärke i minnet på sina kunder och som sedan skiljer sig från konkurrenterna trots att utbudet och efterfrågan är densamma”.</p> <p>-What does the Mall offer its visitors that no other entertainment mall does?</p> <p>-Who would you say is the Malls competition?</p>

## 7 Källförteckning

- Anderson, H. (2017) When Toddlers Take Over. *Mall of America* [blogg] 31 mars <https://blog.mallofamerica.com/when-toddlers-take-over/> [2018-04-18]
- Andersson, T., Larson, M. & Mossberg, L., 2009. *Evenemang: från organisering till utvärdering*, Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Upplaga 2., Stockholm: Liber.
- Creativiva 2016. *Shopping centre entertainment experts advise on the new trends in mall entertainment for 2016*. <https://www.creativiva.com/shopping-centre-entertainment-experts-advise-on-the-new-trends-in-mall-entertainment-for-2016> [2018-03-27]
- Dibb, S., Stern, P & Wensley, R. (2002). Marketing knowledge and the value of segmentation. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (2), ss. 113-119. doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/02634500210418536
- Fantoni, R. Hoefel, F. & Mazzarolo, M. (2014). *Our insights the future of the shopping mall*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall> [2018-03-29]
- Frasquet, M., Gil, I. & Moll'a, A. (2001). Shopping-centre selection modelling: a segmentation approach. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 11 (1), ss. 23-38. doi.org/10.1080/09593960122279
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), ss. 4-20. doi.org/10.1108/00251749410054774
- Haynes, J. & Talpade, S. (1996). Does entertainment draw shoppers? The effects of entertainment centers on shopping behaviour in malls. *Journal of Shopping Centre Research*, 3 (2), ss. 29-48.
- Ingridz, P., 2018 Här öppnar ett nytt actioncenter till hösten. *Lokaltidningen*, 27 mars. <http://malmo.lokaltidningen.se/nyheter/2018-03-27/-H%C3%A4r-%C3%B6ppnar-ett-nytt-actioncenter-till-h%C3%B6sten-624040.html>
- International Council of Shopping Centers, 1999. *ICSC SHOPPING CENTER DEFINITIONS Basic Configurations and Types* <https://eduardoquiza.files.wordpress.com/2009/09/scdefinitions99.pdf> [2018-04-04]
- Jacobsen, D.I., Sandin, G. & Hellström, C., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, M. (2017) (review) [facebookpost/review] 6 mars, 2018 [https://www.facebook.com/pg/MallofAmerica/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/MallofAmerica/reviews/?ref=page_internal) [2018-04-19]

Kalafatis, S., Tsogas, M. & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (6), ss. 416-437. doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/08858620010349501

KARE Staff (2016) Mall of America to close movie theater this year. *KARE 11*, 22 december <http://www.kare11.com/article/news/mall-of-america-to-close-movie-theater-this-year/376676365>

Kim, I., Christiansen, T., Feinberg, R. & Choi, H. (2004). Mall Entertainment and Shopping Behaviors: A Graphical Modeling Approach. *Advances in Consumer Research*, 32, ss. 487-492.

Kirkup, M. & Rafiq, M. (1999). Marketing shopping centres: challenges in the UK context. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(5), ss. 119–133. doi.org/10.1108/EUM00000000004570

Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A., 2013. *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*, Harlow: Pearson Education Limited.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J., 2006. *Marketing for Hospitality and Tourism* Upplaga 4, Prentice Hall, MJ.

Lagerström, K., 2017. HUI: var fjärde butik kan försvinna inom åtta år. *SVT*, 13 juni <https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/hui-var-fjarde-butik-kan-forsvinna-inom-atta-ar>

Landroquez, S. Castro, C. & Cepeda-Carrión, G. (2013). Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing*, 27 (3), ss. 234-244. doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/08876041311330726

Mall of America (2017a). *Marketing plan* [internt material]. Minnesota: Mall of America

Mall of America (u.å.a). *Hotels*. <https://www.mallofamerica.com/plan-your-trip/hotels> [2018-04-18]

Mall of America (u.å.b). *Entertainment*. <https://www.mallofamerica.com/entertainment> [2018-04-18]

Mall of America (u.å.c). *SMAAASH*. <https://www.mallofamerica.com/directory/smaaash> [2018-04-18]

Mall of America (u.å.d). *All events*. <https://www.mallofamerica.com/events/view/12851> [2018-04-18]

Mall of America (u.å.e). *Moa Mall Stars*. <https://www.mallofamerica.com/event/feature/moa-mall-stars> [2018-04-18]

Mall of America (u.å.f). *Universe of light*. [tps://www.mallofamerica.com/directory/universe-of-light](https://www.mallofamerica.com/directory/universe-of-light) [2018-04-18].

Mall of America (u.å.g). *Sea life Minnesota Aquarium*.

- <https://www.mallofamerica.com/directory/sea-life-minnesota-aquarium> [2018-04-18]
- Mall of America (u.å.h) *Amazing Mirror Maze*.  
<https://www.mallofamerica.com/directory/amzing-mirror-maze> [2018-04-18]
- Mall of America (2017b) Moa Moments Snoopy Spongebob Great Ride *Mall of America* [blogg, 9 mars <https://blog.mallofamerica.com/moa-moments-snoopy-spongebob-great-ride/America>] [2018-04-18]
- Mallofamerica (2016) (Målarkväll) [instagrampost] 1 oktober, 2016  
<https://www.instagram.com/p/BLAN9nBAiHi/?taken-by=mallofamerica> [2018-04-19]
- Mallofamerica (2017a) (Spin for Parkinson) [instagrampost], 27 april  
<https://www.instagram.com/p/BiFaSzXga9C/?taken-by=mallofamerica> [2018-04-19]
- Mallofamerica (2017b) (boksingering) [instagrampost], 26 januari  
<https://www.instagram.com/p/BeZMJdVgfVu/?taken-by=mallofamerica> [2018-04-19]
- Mallofamerica (2017c) (Toddler tuesday) [instagrampost], 31 januari  
<https://www.instagram.com/p/BP8cvU4BNiZ/?taken-by=mallofamerica> [2018-04-19]
- Mallofamerica (2017d) (cheerleaders) [instagrampost] 21 november, 2017  
<https://www.instagram.com/p/BbvWe6PA9GX/?taken-by=mallofamerica> [2018-04-19]
- Nilsson, L., 2014. Galleria döden. *ETC*, 5 februari.  
<https://www.etc.se/inrikes/galleriadoden>
- Norén, L. (1990). *Fallstudiens trovärdighet*. FE-rapport 1990-305. Göteborg: Företagsekonomiska institutionen.
- Pate, T, (2017) SMAAASH the Newest Funhouse at Mall of America *Mall of America* [blogg], 25 september  
<https://blog.mallofamerica.com/inside-smaaash-the-newest-funhouse-at-mall-of-america> [2018-04-18]
- Peloquin, J. (2018). Hearts for Fashion Show Raises Heart Disease Awareness Through Red Dresses *Minnesota Monthly* [blogg] februari  
<http://www.minnesotamonthly.com/Blogs/Twin-Cities-Style/Hearts-for-Fashion-Show-Raises-Heart-Disease-Awareness-Through-Red-Dresses/> [2018-04-20]
- Pinard, E. (2017). Get Me Outta Here: The Escape Game at Mall of America. *Mall of America* [blogg] 29 augusti. <https://blog.mallofamerica.com/the-escape-game-moa/> [2018-04-18]
- Pitt, M. & Musa, Z. (2009). Towards defining shopping centres and their management systems. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), ss. 39-55.  
doi:<http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1057/rlp.2008.25>
- Preston, C., 2012. *Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions* 2. ed., Hoboken, N.J.: Wiley.

- Rafiq, M. & Ahmed, P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), ss. 4–15. doi.org/10.1108/02634509510097793
- Riege, M. & Perry, C. (2000). National marketing strategies in international travel and tourism. *European Journal of Marketing; Bradford* 34, (11/12), ss. 1290-1305. doi.org/10.1108/03090560010348452
- Rilley M. (2018). New Mall of America movie theater nears opening. *Biz journals*, 10 januari <https://www.bizjournals.com/twincities/news/2018/01/10/new-mall-of-america-movie-theaters-could-reopen.html> [2018-04-20]
- Shaw, E. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (1), ss. 30-55. doi.org/10.1108/17557501211195055
- Sharp, B. (1991). Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 9 (1), ss. 4-10. doi.org/10.1108/02634509110139556
- Sit, J. & Birch, D. (2014). Entertainment events in shopping malls—profiling passive and active participation behaviors. *Journal of Consumer Behaviour*, 13(6), ss. 383–392. DOI: 10.1002/cb.1487
- Sit, J., Merrilees, B. & Birch, D. (2003). Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (2), ss. 80-94. doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/09590550310461985
- The Dubai Mall u.å. - *Entertain*  
<https://thedubaimall.com/en/entertain> [2018-03-27]
- Tonnquist, B., 2016. *Projektledning 6.*, [omarb. och utök.] uppl., Stockholm: Sanoma utbildning.
- TRIPLE FIVE WORLDWIDE GROUP (u.å.) *Group brochure* [broschyr]  
<http://triplefive.com/pdf/T5-Group-Brochure.pdf>
- Trout, J. (2005). Branding can't exist without positioning. *Advertising Age*, 00018899, 76 (11), s. 28.
- Visit Sealife (u.å). *Tickets*. <https://www.visitsealife.com/minnesota/tickets/> [2018-04-20].
- Wakefield, L. & Baker, J. (1998). Excitement at the mall: Determinants and effects on shopping response. *Journal of Retailing*, 74(4), ss. 515–539. doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80106-7
- Welin, L., 2018. C4 Shopping siktar högt - ska bli ett av de största shoppingcentrumen i Skåne. *Market*, 3 juni. <https://www.market.se/nyhet/c4-shopping-siktar-hogt-ska-bli-ett-av-de-storsta-kopcentrumen-i-skane>

Wikberg, A., 2010. Tydlig nisch bra för affärerna. *Swedbank - bättre affärer*, 1 juni  
[https://www.swedbank-battreaffarer.se/ftg/2010/06/tydlig\\_nisch\\_bra\\_for\\_affarerna.csp](https://www.swedbank-battreaffarer.se/ftg/2010/06/tydlig_nisch_bra_for_affarerna.csp)

Yang, E. (2016). 3 Spooktacular Experiences at MOA for Halloween *Mall of America* [blogg], 28 oktober. <https://blog.mallofamerica.com/3-spooktacular-experiences-moa-halloween/> [2018-04-18]

Youn-Kyung, K. (2002). Consumer value: an application to mall and Internet shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (12), ss. 595-602.  
[doi.org/10.1108/09590550210453075](https://doi.org/10.1108/09590550210453075)



# HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)