

E-handelns påverkan på köpcentrums fastighetsvärden

- en studie i köpcentrumutveckling

Isabella Lundgren

Copyright © Isabella Lundgren, 2014

Institutionen för Teknik och Samhälle
Avdelningen för Fastighetsvetenskap, Lunds Tekniska Högskola, Lund

ISRN/LUTVDG/TVLM/14/5294 SE

Tryck i Lund 2014

Fastighetsvetenskap
Lund Tekniska Högskola
Box 118
221 00 Lund

E-handelns påverkan på köpcentrums fastighetsvärden

The effect of e-commerce on the property value of shopping centers

Examensarbete utfört av/Master of Science Thesis by:

Isabella Lundgren, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

Handledare/Supervisor:

Ingemar Bengtsson, universitetslektor, Fastighetsvetenskap, LTH, Lunds Universitet

Fredrik Bergström, Business Area Director, WSP.

Examinator/Examiner:

Klas Ernard Borges, Universitetslektor, Fastighetsvetenskap, LTH, Lunds Universitet

Opponent/Opponent:

Björn Eng, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet
Therese Paulsson, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

Nyckelord:

E-handel, köpcentrum, fastighetsvärden, NFC, multikanaler

Keywords:

E-business, e-commerce, NFC, near field communication, shopping centers, shopping malls, property value, real estate, multi-channel retailing

Abstract

Purpose:

The purpose of this thesis has been to examine what effect the competition from e-commerce has had on the financial worth of owning or investing in shopping centers, and to provide a strategy to accomplish profitable shopping centers in the future.

To achieve this purpose, following questions have been answered:

- What effect has the growing market of e-commerce had on the market in total, on the retailing business and specifically on shopping centers?
- How can physical stores profit from online retailing?

Methodology:

In order to fulfill this purpose, literature studies about shopping centers, e-commerce and the relation between them, were practiced. In addition to this, interviews were conducted with experts on e-commerce and shopping malls. Statistics were collected in order to compare the growth difference between e-commerce and the total retailing business, and to design a capital budget.

Conclusions:

Online retailing has grown faster than the total retailing business during the last decade, and the growth seems to be ongoing. However, owners of shopping centers has focused almost entirely on the competition brought by other shopping centers, and the owners claim not to have perceived a pronounced impact of online retailing yet.

The conclusion is that both physical stores and online retailers are required in the future, but in an updated form compared to today. Stores must have several channels in order to reach their costumers, and for this purpose, all physical stores do not need to keep as large store area as they used to.

Shopping centers have to create a unique experience for their costumers, primarily through Near Field Communication, NFC, so that the shopping centers approach their costumers, and not the other way around. NFC is a way of exchanging data so consumers can use their mobile device in order to pay, to store memberships in, to get offers, promotion codes and other notifications directly in their phones. Shopping centers also have to develop so that they can offer their costumers to fetch and return products that have been ordered online. This is an excellent way to create a large flow of costumers, and to be able to promote the shopping centers' products to as many as possible.

Sammanfattning

Syfte:

Syftet med uppsatsen har varit att utreda hur konkurrensen från e-handeln påverkar värdet av att äga och investera i köpcentrum, samt att lägga upp strategier för fortsatt lönsamma köpcentrum.

Frågeställningar som har besvarats för att uppnå syftet är:

- Vad har e-handelns ökande marknadsandel haft för inverkan på handeln i stort, detaljhandeln och specifikt för köpcentrum?
- Hur kan e-handeln gynna fysiska butiker?

Metod:

För att besvara syftet har litteraturstudier gjorts kring köpcentrum, e-handel och relationen mellan dessa. Därefter utfördes intervjuer med sakkunniga för att få mer initierad kunskap. Även statistik har inhämtats, både för att jämföra tillväxten i handel på nätet med den totala detaljhandeln, och för att göra investeringskalkyler.

Slutsatser:

E-handeln har vuxit betydligt snabbare än detaljhandeln som helhet under det senaste decenniet, och det ser ut att vara en pågående trend. Köpcentrumägare har dock mest fokuserat på ökad konkurrens från andra köpcentrum, och tycks inte ha sett någon tydlig effekt av e-handeln.

Slutsatsen blir att både fysiska butiker och nätbutiker behövs, men i annan form än idag. Butikerna måste ha flera kanaler för att nå sina kunder, och i detta syfte är det inte nödvändigt för alla fysiska butiker att behålla lika stora ytor.

Köpcentrumägare måste satsa på upplevelser för kunderna, främst i form av Near Field Communication, NFC, så att köpcentrumet kommer till kunden och inte tvärtom. NFC innebär utbyte av data så att konsumenter till exempel kan betala via mobilen och ha medlemskort till butiker i mobilen, och därmed få erbjudanden, rabatter och andra notiser direkt i telefonen. Köpcentrum bör också anpassa sig så att de kan erbjuda kunderna hämtning och retur av varor köpta via nätet, då detta är ett utmärkt sätt att skapa flöden och att kunna marknadsföra sina produkter till så många som möjligt.

Förord

Detta examensarbete avslutar min utbildning till Civilingenjör inom Lantmäteri, och jag vill tacka alla föreläsare som gjort den möjlig.

Jag vill också rikta ett stort tack till alla som har bidragit till uppsatsens genomförande genom att ställa upp på intervjuer, till Ingemar Bengtsson för all handledning, och till övriga som bidragit med intressanta diskussioner och tankar. Ett särskilt stort tack vill jag rikta till Fredrik Bergström för handledning, hjälp med idé, bollande av tankar och pepp.

Tack också till familj för all stöttning, uppmuntran och inspiration, och särskilt till Dag, min största hejklack.

Lund, februari 2014

Isabella Lundgren

Definitioner

I det här arbetet används följande begrepp enligt beskrivningen:

Centrumhandel: Handel som sker längs gågator, eller i köpcentrum i anslutning till gågator.

E-handel: Handel där betalningen sker på nätet.

Externhandel: Ett område utanför centrum, som kan bestå av ett eller flera köpcentrum och stora livsmedelsbutiker, teknikbutiker et cetera.

Fysiska butiker: Handel där betalningen sker i en fysisk butik.

Köpcentrum: Handelsplatsen är i en och samma byggnad.

Multikanaler: Handel, marknadsföring och information erbjuds i mer än en kanal och på mer än ett sätt.

Near Field Communication: Trådlös överföring av data så att konsumenter kan betala via mobilen och få meddelanden från butiker och köpcentrum via notiser i telefonen.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	17
1.1 BAKGRUND.....	17
1.2 SYFTE	17
1.3 METOD.....	18
2 TEORI	21
2.1 INLEDNING	21
2.2 MARKNADSPLATS: INTERNET	22
2.2.1 Allmänt.....	22
2.2.2 Utbud och efterfrågan.....	24
2.3 MARKNADSPLATS: KÖPCENTRUM	25
2.3.1 Allmänt.....	25
2.3.2 Utbud och efterfrågan.....	25
2.4 JÄMFÖRELSE AV EKONOMIN HOS E-HANDLARE OCH FYSISKA BUTIKER.....	26
2.5 MULTI-CHANNEL RETAILING.....	27
2.6 SAMMANFATTNING	29
3 EMPIRI	31
3.1 INLEDNING	31
3.2 ÖVERGRIPANDE.....	31
3.2.1 Köpcentrum.....	31
3.2.2 E-handeln.....	36
3.3 KOMMUNERNA	39
3.3.1 Centrumhandel och externhandel.....	39
3.3.2 E-handeln.....	41
3.3.3 Fastighetsägare och centrumledare	43
3.4 BUTIKERNA.....	50
4 FASTIGHETSEKONOMISK KALKYL	53
5 RESULTAT OCH ANALYS	59
5.1 INLEDNING	59
5.2 SWOT-ANALYS.....	59
5.2.1 Köpcentrum.....	59
5.2.2 E-handel.....	64
5.2.3 Multikanaler	66
5.3 STRATEGIER FÖR ATT MÖTA NYA FÖRSÄLJNINGSKANALER	67
6 DISKUSSION	69
7 SLUTSATS	71
8 REFERENSER	73

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Det har länge varit ett problem att centrumhandeln har minskat till fördel för externa köpcentrum. Detta har lett till varierande konsekvenser beroende på ort, men klart är att en döende centrumhandel är en stor nackdel för kommunernas attraktivitet. En levande stadskärna är essentiell både för att öka invånarnas trivsel så att de vill bo kvar, och för att öka inflyttningen till kommunen.

På senare år har ännu en aktör adderats till marknaden, nämligen e-handeln. Frågan är om, och i så fall hur, denna påverkar de befintliga aktörerna. Det är av betydande vikt för fastighetsägare och investerare att avgöra e-handelns påverkan på dessa för att kunna göra rätt val. Går det att påvisa att e-handeln tar över fysiska butiker inom vissa specifika branscher kan fastighetsägaren utifrån den informationen använda lokalerna till mindre konkurrensutsatta branscher, och på det sättet locka fler köp, vilket påverkar hyrorna, och därmed fastighetsvärdet, positivt. För en investerare är det viktigt att lokalisera var e-handeln tar över så att investeringen sker i köpcentrum med få lokalhyresgäster i dessa branscher, alternativt där fastighetsägaren har en tydlig vision av hur köpcentrum ska utvecklas för att minimera e-handelns eventuella skadeeffekter och maximera avkastningen. Information om konkurrens från e-handeln bör vara av intresse även för kommuner som planerar nya områden avsedda för handel. Genom att undersöka demografin av kunderna hos de största e-handlarna, till exempel åldersgrupp, vad som handlas, köpkraft, var de bor et cetera, skulle kommunerna få värdefull information om hur deras invånare handlar, och utifrån det kunna fatta välgrundade beslut om hur mycket, och var, mark avsedd för handel som kommunen behöver ha.

Utformningen går givetvis att sträcka hur långt som helst, från att titta på hur och vad målgruppen äter, och utforma ett eventuellt matutbud efter det, till att utforma allmänna ytor, i form av bänkar, vatten, musik, konst med mera, och övriga nöjen, som bowling, bio, sagostunder, bibliotek och barnpassning, utifrån målgruppen.

1.2 Syfte

Syftet har varit att utreda hur konkurrensen från e-handeln påverkar värdet av att äga och investera i köpcentrum, samt att lägga upp strategier för fortsatt lönsamma köpcentrum.

Frågeställningar att besvara för att uppnå syftet har varit:

- Vad har e-handelns ökande marknadsandel haft för inverkan på handeln i stort, detaljhandeln och specifikt för köpcentrum?
- Kan fysiska butiker dra nytta av e-handeln?

1.3 Metod

Undersökningen har gjorts både på övergripande, nationell, nivå, och som en jämförelse mellan en större och en mindre stad, Malmö och Trollhättan. Metodiken bygger på litteraturstudier, statistik och intervjuer.

Litteraturstudierna har syftat till att skapa en helhetsbild av köpcentrum, e-handel, och deras relation till varandra, samt att skapa en modell för att kunna analysera konkurrensen mellan köpcentrum och näthandel. Litteraturstudierna har fokuserat på vilka faktorer som lockar människor till externa köpcentrum från centrumhandeln och omvänt, vilka faktorer som är viktiga för köpcentrums attraktionskraft, vilka faktorer som attraherar näthandel framför handel i fysiska butiker och tvärtom, om det går att utifrån detta dra slutsatser om vilka branscher som kommer att drabbas mest, hur lyckade köpcentrum har sett ut hittills, vad som kan behöva förändras för att möta näthandeln och fortsätta att skapa lönsamma köpcentrum, samt de hyressättningsprinciper som bör användas framöver.

Statistik har tagits fram dels i samma syfte som litteraturstudierna, dels för att få kunskap om demografi och för att använda i investeringskalkylerna. Ur statistiken har data hämtats om näthandelns tillväxt, hur tillväxten skiljer sig mellan olika branscher, hur omsättningen i detaljhandeln har förändrats under de senaste åren, och hur det går ekonomiskt för köpcentrum idag.

Intervjuer har genomförts med företrädare för kommuner, centrumledare, fastighetsägare och branschexperter inom köpcentrum respektive e-handel. Intervjufrågorna har riktats specifikt mot respektive grupp. Företrädare för kommunerna har fått frågor kring centrumhandel och externhandel, samt e-handelns påverkan på dessa, köpcentrumexperter har fått frågor kring köpcentrums ekonomier, hyresavtal och butiksmixer, och hur de har märkt av e-handeln, och e-handelsexperterna har fått frågor kring hur det går att integrera e-handel i fysiska butiker, ekonomin i näthandeln, och e-handelns utveckling.

Resultatet har sedan sammanställts och analyserats utifrån syftet. Utifrån resultatet har också några investeringskalkyler över olika framtida scenarier skapats. Slutligen har förslag på framtida strategier för köpcentrum åskådliggjorts.

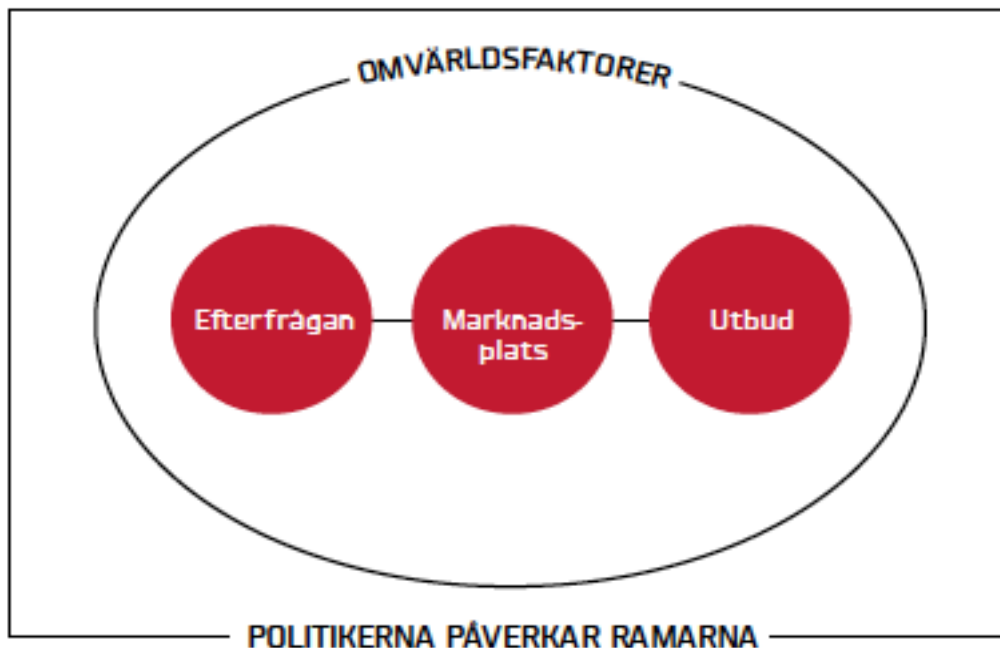
Arbetet har utgått från SWOT-analys¹, så att frågorna har kretsats kring styrkor, svagheter, möjligheter och hot, och från den så kallade Bergström-modellen, med uppdelning av arbetet efter marknadsplats, utbud, efterfrågan, politik och omvärldsfaktorer.

¹ Tonnquist, 2010, s. 42.

2 Teori

2.1 Inledning

Teoridelen behandlas med utgångspunkt i Bergströms modell i Figur 1², med internet och köpcentrum som respektive marknadsplats som sedan analyseras utifrån utbud och efterfrågan, och i förekommande fall även utifrån politik och omvärldsfaktorer. Konsumenters efterfrågan bestäms av hur stor köpkraften är, relaterat till inkomst- och prisutveckling, och konsumenternas preferenser, medan utbudet rör hur handelskoncept och affärsmodeller ser ut. Politiska beslut, som skatter, räntor och lagstiftning, påverkar hur handelsaktörer kan arbeta, vilket i sin tur påverkas av samhällsutvecklingen i stort. Till omvärldsfaktorer räknas konjunktur, demografi och teknisk utveckling, vilka samtliga bidrar till att forma handelsutveckling.³



Figur 1: Handelns drivkrafter

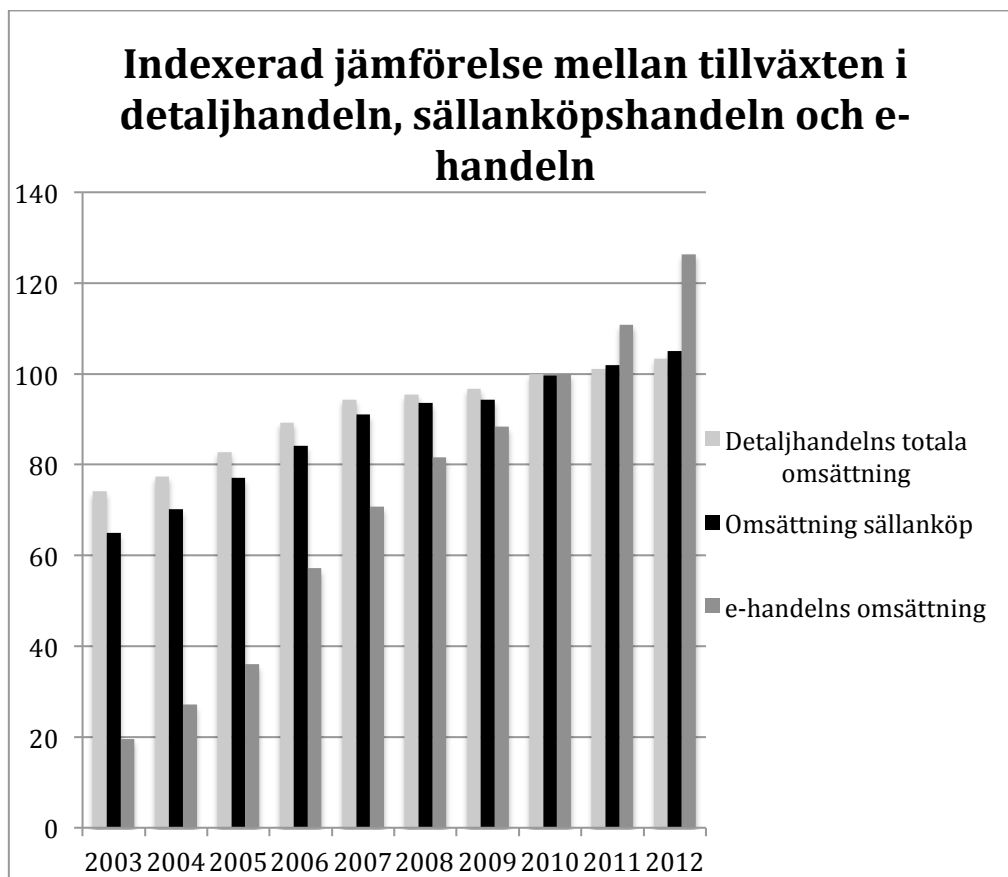
² Bergström, 2013, s. 8.

³ Bergström, 2013, s. 8-9.

2.2 Marknadsplats: Internet

2.2.1 Allmänt

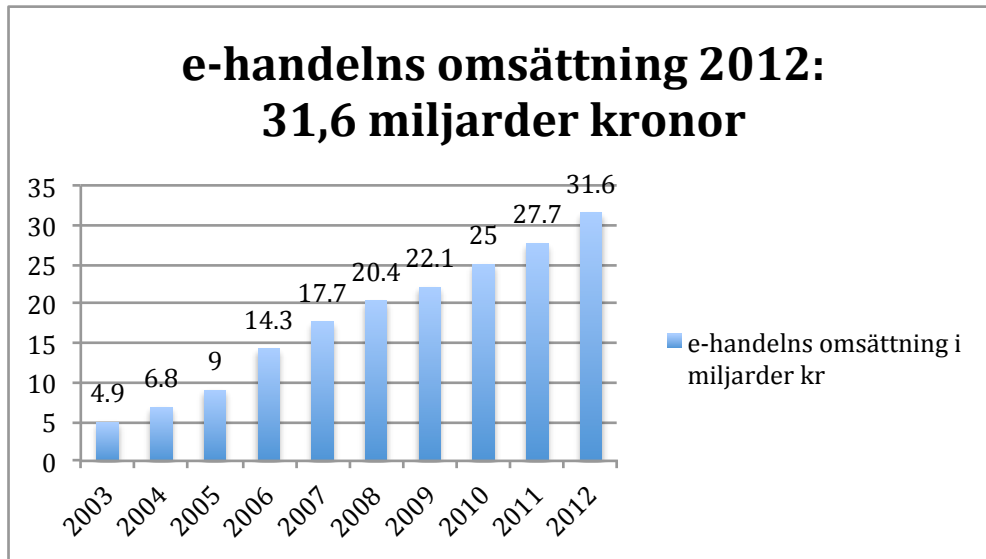
E-handeln har haft en kraftig tillväxt det senaste decenniet. Figur 2 illustrerar en indexerad jämförelse mellan tillväxten i detaljhandeln, sällanköpshandeln och e-handeln mellan 2003 och 2012, med 2010 som indexår.⁴ Det framgår tydligt att tillväxten i både detaljhandelns och sällanköpshandelns totala omsättning har stannat av sedan några år tillbaka, samtidigt som omsättningstillväxten i e-handeln har fortsatt att växa kraftigt från år till år.



Figur 2: Jämförelse mellan totala detaljhandelns tillväxt, detaljhandeln inklusive sällanköpshandelns tillväxt, och e-handelns tillväxt, med 2010 som indexår.

⁴ Sammanställning av statistik från E-barometern 2012, s. 6 och SCB: Handel med varor och tjänster.

2003 omsatte e-handeln 4,9 miljarder kronor och 2012 omsatte e-handeln 31,6 miljarder kronor (Figur 3).⁵ Första kvartalet på 2013 växte e-handeln med 18 procent, jämfört med detaljhandeln överlag som bara växte med 1,1 procent.⁶ Under 2012 växte e-handeln med 14 procent, medan detaljhandeln i stort endast växte med 2,1 procent.



Figur 3: E-handelns omsättning 2003-2012, i miljarder kronor. E-barometern helåret 2012.

90 procent av Sveriges befolkning har någon gång e-handlat, och 25 procent av åldersgruppen 18-49 år e-handlar minst någon gång i månaden. Det är de yngre som handlar mest frekvent, men e-handeln har en stor kundbas även bland äldre. I åldersgruppen 50-64 år e-handlar hela 20 procent någon gång i månaden.⁷ De största branscherna på nätet är böcker, hemelektronik, kläder och skor, men det är sport och fritid, heminredning och möbler som växer, och förväntas fortsätta växa, snabbast.⁸ I PostNords rapport "E-handelsbarometern 2012" har tillfrågade företag enat svarat "livsmedelsbranschen" på frågan om vilken bransch som kommer att växa snabbast under 2013.⁹ 10 procent av Londons befolkning handlar idag mat över nätet, medan motsvarande siffra för Sverige bara är en halv procent.¹⁰ Försäljningen av hemelektronik på nätet tycks dock inte ha stagnerat. Första kvartalet 2013 var tillväxten 20 procent på nätet samtidigt som branschen som helhet gick back med 5,5

⁵ E-barometern 2012, s. 6.

⁶ E-barometern Q1 2013, s. 2.

⁷ E-barometern 2012, s. 18.

⁸ Ibid, s. 18, s. 53.

⁹ Ibid, s. 53.

¹⁰ Landberg och Larsson, 2013, s. 25.

procent.¹¹

2.2.2 Utbud och efterfrågan

De största anledningarna till att svenskarna väljer att handla på nätet framför i fysisk butik är enkelhet, pris och utbud, där enkelheten har störst vikt för de äldre (65-79 år) och lägre pris störst vikt för de yngre (18-20 år).¹²

Till e-handelns framgångsfaktorer räknas tillgänglighet, information, sortiment, synlighet, virtuell plattform, leverans och tid.¹³ Tillgängligheten avser både butiken i sig och kontakten, där kontakten anses minska den osäkerhet kring pengahandlingen som många e-handelskonsumenter har känt.¹⁴ Vikten av information är ömsesidig; butiken behöver få information om sina kunder, och kunderna behöver mycket information om produkten som substitut för den fysiska kontakt som en fysisk butik ger.¹⁵ Konsumenten använder näthandel på grund av tidsbesparing och den breda översikt internet ger.¹⁶ En annan fördel med näthandel anses vara lättillgängligheten till jämförelser av pris och kvalitet på produkten, via exempelvis diskussionsforum och betygs- och recensionssidor.¹⁷ En stor nackdel är dock att kunden förlorar den fysiska kontakten, vilket är en del av värdeskapandet för konsumenten.¹⁸ Ett viktigt sätt att väga upp för detta har hävdats vara att ständigt uppdatera sig med information om kunderna för att kunna få kunden att agera medaktör.¹⁹ Internet betraktades länge som en osäker marknadsplats där pengahandlingen inte kunde kontrolleras, men idag anser konsumenterna att e-handel är ett tryggt och bekvämt sätt att handla på.²⁰

E-handlare har höga fraktkostnader jämfört med fysiska butiker. Dessa står för hela 7,3 procent av omsättningen för e-handlare. Konverteringsgraden för e-handlare är 2,3 procent, och anger antalet köpare i relation till hur många som besöker butiken. 11 procent av alla köp returneras, vilket motsvarar 0,9 procent av omsättningen.²¹ Trenden med matkassar har pågått ett tag, vilket påvisar att det finns en betalningsvilja hos konsumenten för att få maten packad och levererad hem av någon annan.²² Kunder uppger ofta att de vill ha tunga och platskrävande varor levererade hem, men det har visat sig att dessa varor är så dyra att frakta att kostnaden

¹¹ E-barometern Q1 2013, s. 7.

¹² E-barometern 2012, s. 15.

¹³ Jansson och Madsen, 2012, s. 54-58.

¹⁴ Nyckeltal för e-handeln, 2013, s. 3.

¹⁵ Jansson och Madsen, 2012, s. 19.

¹⁶ Ibid, s. 3.

¹⁷ Jansson och Madsen, 2012, s. 4.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid, s. 26.

²⁰ Nyckeltal för e-handeln, 2013, s. 3.

²¹ Ibid, s. 6.

²² Multikanaler, 2012, s. 26.

för företaget överstiger nyttan för kunden.²³ För en framgångsrik e-handel krävs det att butiken interagerar med kunden, att det ger möjlighet till serviceanpassning utifrån kunden, och att butiken kan erbjuda ett större utbud av varor och tjänster än vad som kan erbjudas i motsvarande fysiska butik.²⁴

2.3 Marknadsplats: Köpcentrum

2.3.1 Allmänt

Som affärsmodellerna ser ut idag består fastighetsägarnas huvudsakliga intäkt av den hyra som butikerna betalar. I köpcentrum brukar hyran bestå av en fast grundhyra och en rörlig, omsättningsbaserad, hyra. Om kunderna bara hämtar ut varorna i butiken, men betalar på nätet, minskar omsättningen och därmed hyrestotalen.²⁵ Ökad e-handel resulterar i ett minskat behov av detaljhandelsyta, vilket får konsekvenser för fastighetsägare som har som affärsidé att hyra ut yta till butiker.²⁶

2.3.2 Utbud och efterfrågan

Ett viktigt konkurrensmedel för köpcentrum är upplevelsen, vilken kan sägas bestå av de fyra elementen underhållning, utbildning, estetik och eskapism. Mer konkret vill personen som tar del av en underhållningsupplevelse känna, den som tar del av en utbildningsupplevelse vill lära, den som tar del av estetik vill bara vara där, och den som tar del av eskapism vill göra.²⁷

För att skapa framgångsrika köpcentrum har det hittills funnits några gemensamma nämnare. Först och främst bör köpcentrumets målgrupp definieras för att kunna avläsa efterfrågan. Det bör finnas någon eller några ankarbutiker, det vill säga stora butikskedjor som lockar kunder. Valet av butiksmix ska syfta till att butikerna kompletterar varandra för att underlätta inköp, vilket också sker genom att lokalisera butikerna så att det blir mindre spridning och tydligare kraftsamling på vissa platser. Det bör finnas några nya aktörer så att köpcentrumet skiljer sig från resten, och det bör finnas några så kallade pärlor, det vill säga butiker eller restauranger som gör att människor börjar prata om köpcentrumet. Det är viktigt att köpcentrumet upplevs som trivsamt, att det är rent och fräscht, inget klotter, väl underhållna byggnader, att det är tryggt och har låg stöld- och olycksfallsrisk. Köpcentrumet bör ha en väl genomtänkt aktivitetsplan för att dra trafik, och det ska vara lätt att ta sig till och från det, att parkera och ha bra tillgång till kollektivtrafik. Det är också viktigt att köpcentrumet har såväl långa som samordnade öppettider. Samverkan är viktig, som att gemensam marknadsföring används, gemensamma aktiviteter och öppettider, samt

²³ Ibid.

²⁴ Jansson och Madsen, 2012, s. 2.

²⁵ Multikanaler, 2012, s. 27.

²⁶ Scenarion för e-handelns framtida tillväxt, 2013, s. 30.

²⁷ Kampen om köpkraften, 2011, s. 45.

trivselskapande åtgärder. Köpcentrumet ska inte bara fungera som en inköpsplats, det ska också fungera som en mötesplats, där en bra mötesplats skapas av till exempel restauranger och torg.²⁸ Fastighetsbolag bör budgetera för löpande förändringar så att köpcentrumet alltid känns intressant och uppdaterat.²⁹

De tveklöst viktigaste faktorerna för att locka konsumenter till köpcentrum är att erbjuda ett bra urval av produkter och bra priser, där det förra är viktigast vid nöjesshopping och det senare viktigast vid inköpsärenden. Vid inköpsärenden är även allt som genererar tidsbesparing och effektivitet av stor vikt, som att det är lätt att ta sig till köpcentrumet, att det är bekvämt och enkelt att handla i det, och att det finns tillgång till bra parkeringsmöjligheter. Vid nöjesshopping är en trevlig atmosfär i köpcentrumet och ett bra utbud av restauranger och kaféer viktigare än vid inköpsärenden.³⁰

2.4 Jämförelse av ekonomin hos e-handlare och fysiska butiker

Svensk distanshandel har, med hjälp av HUI Research, tagit fram rapporten ”Nyckeltal för e-handeln”, vilken innehåller uppgifter om hur ekonomin skiljer sig åt mellan e-handlare och fysiska butiker. I rapporten framkommer att e-handlare har lägre lokal- och personalkostnader, och lågt serviceinnehåll jämfört med fysiska butiker.³¹ E-handlare har också högre varukostnader än fysiska butiker, vilket förklaras med att e-handlare måste ha större volymer på lager.³² Att personalkostnaden är lägre förklaras med att försäljning och kundsupport sker via internet och telefon, och att kunden ofta själv hämtar information om produkterna när de e-handlar.³³

E-handlare har betydligt högre marknadsföringskostnad jämfört med fysiska butiker, då e-handelsföretagare marknadsför sig via olika typer av medier, jämfört med butiker som ofta har lokaliseringen som starkast marknadsföringsfaktor.³⁴ E-handlare kan spara stora pengar på att de inte behöver ha sina lokaler på attraktiva platser, utan kan lokalisera sig på mindre orter där priserna är lägre medan distributionsmöjligheterna fortfarande är goda. Ofta ligger även lagret på samma plats som lokalen, vilket även det är en besparingsfaktor.³⁵

Rörelsemarginalen, som beskriver hur stor del av omsättningskronan som är kvar när alla kostnader är betalda, är ungefär lika stor som för butikshandeln.³⁶ Även

²⁸ Ibid, s. 43.

²⁹ Ibid, s. 44.

³⁰ Sveriges största köpcentrum, 2012, s. 7.

³¹ Nyckeltal för e-handeln, 2013, s. 3.

³² Ibid.

³³ Ibid, s. 4.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

avkastningen på eget kapital är liknande för e-handeln och butikshandeln.³⁷ Soliditeten är betydligt högre för e-handlare jämfört med för butiker, vilket delvis kan förklaras av den låga graden av investeringar och svårigheten att låna pengar. Många mindre e-handlare har heller inte börjat automatisera lagerhanteringen, vilket också är en bidragande faktor till högre soliditet.³⁸

Omsättning per lageryta är avsevärt högre för e-handlare, liksom omsättning per anställd. Det senare förklaras med e-handlarnas lägre personalkostnader.³⁹ Genomsnittligt lager i procent av tillgångarna i e-handeln är lägre än för butikshandeln, då många e-handlare har mindre lager och kortare lagringstid för att slippa binda stora summor pengar.⁴⁰ Lagrets omsättningshastighet är vidare högre för e-handeln än för butikshandeln, vilket visar på en effektivare lagerhantering.⁴¹ Lageravkastningen är ungefär lika för e-handeln och butikshandeln, vilket förklaras av att e-handeln har relativt låg bruttovinst och högre inköpspriser.⁴²

2.5 Multi-Channel Retailing

E-handeln har utvecklats under nästan ett decennium, men är nu inne i en ny tillväxtfas där både företag och konsumenter har mognat.⁴³ Detta har de förmodligen delvis den snabba utvecklingen av läsplattor och smartphones att tacka för, då dessa har skapat nya möjligheter för försäljning. PwC:s undersökning ”Globala Megatrender- så påverkar de detaljhandeln” från 2011 gav resultatet att kunden söker mer värde för pengarna, att Multi-Channel Retailing är framtiden, att sociala medier blir viktigare för köpprocessen, att egna märkesvaror växer sig starkare och att frågor om CSR blir tydligare.⁴⁴ Med multikanaler menas att handel, marknadsföring och information erbjuds i mer än en kanal och på mer än ett sätt.⁴⁵ Försäljning via multikanaler kan idag betraktas som de fysiska butikernas räddning, då både konsumenter och företag beskriver möjligheten till handel i flera kanaler som något som driver högre försäljning. Konsumenter har länge betraktats som illojala, men det visar sig nu att de konsumenter som handlar i flera kanaler är mer lojala och handlar för större belopp än de som bara handlar via en kanal, samtidigt som de företagare som erbjuder försäljning via flera kanaler hävdar att den totala försäljningen för företaget ökar med multikanaler. De olika kanalerna kan också hjälpa varandra att driva försäljning över gränserna. I PwC:s rapport ”Multikanaler- Konsumenten tar makten när detaljhandeln blir mer tillgänglig” beskrivs hur företagen idag menar att multikanalfenomenet gör att marknadsplatserna internet och fysisk butik inte bör ses

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid, s. 5.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid, s. 3.

⁴⁴ Globala Megatrender, 2011, s. 2.

⁴⁵ Multikanaler, 2012, s. 6.

som olika företeelser, utan bara som olika komponenter i ett och samma företag.⁴⁶ För konsumenten innebär multikanaler ett verktyg för att ta emot information, bearbeta denna och sedan handla en vara eller en tjänst.⁴⁷

Konsumenterna söker idag mer värde för pengarna, och valmöjligheten att kunna handla på flera olika sätt när som helst är mycket viktig.⁴⁸ Detta gör priset viktigare än någonsin för konsumenten, då nätet ökar transparensen så att konsumenten enkelt kan söka information och göra jämförelser själv. Det innebär i sin tur en maktförskjutning från säljare till kund.⁴⁹ Samtidigt visar det sig att konsumenterna söker sig till den fysiska butiken för att få personlig rådgivning, och för att slippa alla valmöjligheter som nätet innebär.⁵⁰ PwC:s rapport ”Multikanaler” pekar på en tydlig trend, där konsumenten söker information på nätet, genomför köpet i fysisk butik och får leverans hem eller via postombud.⁵¹ Samma rapport visar också att konsumenterna skulle föredra att ta emot ca 40 procent av alla varor genom något multikanalinslag, hemkörning eller hämtning av varor i butik.⁵² Ur rapporten framgår också att fler kanaler driver försäljning, då 29 procent av de tillfrågade uppger att de skulle spendera mer tid hos sin favoritåterförsäljare om denne erbjöd försäljning över flera kanaler. Omvänt visar det sig att flera företag menar att närvaro i flera kanaler driver försäljning till båda kanalerna.⁵³

I GS1 Swedens rapport ”Scenarion för e-handelns framtida tillväxt” antas att butiksytor i framtiden sannolikt kommer att bli mindre, men att dessa kommer att kompletteras med datorer och ett brett sortiment på nätet.⁵⁴ Vidare anges en tro på att även e-handelsföretagen kommer att öppna fysiska butiker, och inte bara tvärtom, på grund av vikten av att ha en fysisk närvaro mot konsumenten, så väl som för att kunna hantera en ökad andel returer där butikerna kan agera utlämningslokal.⁵⁵ Gränsen mellan vad som är näthandel och butikshandel antas komma att suddas ut, så att allt är handel, men företag och konsumenterna använder sig av fler kanaler för att göra affärer med varandra.⁵⁶ ”Vinsten för butikshandeln kan i det här fallet vara att minska butiksytan och höja omsättningen per kvadratmeter genom att fokusera på storsäljare, medan de mindre ofta säljande produkterna säljs via nätet, möjligtvis via digitala displayer på butikshyllan”, anger rapporten vidare.⁵⁷

⁴⁶ Multikanaler, 2012, s. 6.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid, s. 8.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid, s. 13.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid, s. 18.

⁵⁴ Scenarion för e-handelns framtida tillväxt, 2013, s. 30.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

2.6 Sammanfattning

E-handeln har under de senaste åren kontinuerligt växt långt kraftigare än detaljhandeln i stort, samtidigt som tidigare osäkerhetsfaktorer i att handla på nätet har förbättrats och skapat större förtroende hos kunderna. Därmed har antalet människor som handlar över nätet också växt kraftigt, vilket totalt indikerar att det är troligt att näthandeln kommer att fortsätta att växa och ta marknadsandelar från de fysiska butikerna under närmast förestående tid. Om handeln med livsmedel på nätet dessutom ökar till samma nivåer som i Storbritannien finns fortfarande möjligheter till kraftig tillväxt i e-handeln. Totalt innebär detta i sin tur minskad omsättning i fysiska butiker, något som ofta är en del av hyresintäkten för fastighetsägarna, samtidigt som behovet av stora ytor för butikerna minskar om mindre försäljning sker i fysisk butik. Samtidigt dras näthandeln med en del kostnader som är betydligt högre än för fysiska butiker, som marknadsföringskostnader och frakt för leverans och retur. Ett sätt att hantera detta är att öppna fysiska butiker, som fungerar som marknadsföring, och där utlämning och retur sker. Trenden tycks därmed gå mot multikanallösningar, det vill säga att fysiska butiker kompletterar med e-handel och vice versa. Även detta är något som indikerar mindre, men inte nödvändigtvis färre, butiksytor. Attraktiviteten i köpcentrum ligger i tidsbesparing och låga priser för den som ska göra specifika inköpsärenden, och i en trevlig atmosfär, med ett brett utbud av både varor och restauranger, för den som ska nöjesshoppa. Om utbud och pris blir allt svårare för köpcentrum att konkurrera med e-handeln om, har köpcentrum allt att vinna på att satsa på upplevelse och restauranger, där e-handel knappast kan konkurrera med köpcentrum.

3 Empiri

3.1 Inledning

En egen undersökning har gjorts genom intervjuer med företrädare för kommuner, köpcentrumexperter, e-handelseexperter, centrumledare, fastighetsägare och företrädare för ett par detaljhandlares e-butiker. Först studeras köpcentrum och e-handel på en övergripande nivå, med hjälp av intervjuer med experter på köpcentrum respektive e-handel, för att sedan fortsätta på lokal nivå, där Malmö stad och Trollhättans kommun undersöks via intervjuer med företrädare för respektive kommun. Därefter följer intervjuer med fastighetsägare och centrumledare på köpcentrum i Malmö och Trollhättan, för att till sist avslutas med intervjuer med e-handelsansvariga för två olika butikskoncept som har kommit långt i sin utveckling av näthandeln. I intervjuerna har SWOT-analys använts som en beskrivande metod.

SWOT-analys:

SWOT står för strengths, weaknesses, opportunities och threats, eller styrkor, svagheter, möjligheter och hot, på svenska.⁵⁸ Styrkor och möjligheter är till hjälp för att uppnå mål, medan svagheter och hot riskerar att försvåra uppnåendet. Styrkor och svagheter kommer inifrån organisationen, och möjligheter och hot kommer utifrån.

3.2 Övergripande

Inledning:

På övergripande nivå har Fredrik Kolterjahn och Lars Backemar intervjuats utifrån deras expertis kring köpcentrum, och Arne Andersson utifrån hans roll som expert på e-handel. Fredrik Kolterjahn är försäljningschef på Handels Utredningsinstitut, Lars Backemar är styrelseordförande i Backemar Consulting och har tidigare arbetat bland annat som Senior Advisor på Newsec Retail, och Arne Andersson är e-handelsexpert på Posten. Avsnitten har delats in efter marknadsplatserna köpcentrum respektive e-handel, för att sedan fördjupas i frågor om utformning och lokalisering av köpcentrum, köpcentrums ekonomi och hyror, de fysiska butikerna och multikanalstrategier.

3.2.1 Köpcentrum

Allmänt:

Både Kolterjahn och Backemar ser köpcentrummarknaden i Sverige som relativt attraktiv, även om de anser att den har försämrats något under de senaste åren. Kolterjahn menar att bankerna inte längre tror på köpcentruminvesteringar, även om det fortfarande sker stora investeringar i köpcentrumfastigheter i Sverige. Kolterjahn och Backemar beskriver båda en skillnad i att det de senaste 15 åren har byggts

⁵⁸ Tonnquist, 2010, s. 42.

många nya köpcentrum, men att det sedan 2008 främst har investerats i utbyggnad och expansion, snarare än i nya köpcentrum. Enligt Kolterjahn har detaljhandeln, som är nödvändig för att få hyresintäkterna att fungera, och som därmed är stommen i köpcentruminvesteringar, planat ut. Kolterjahn beskriver att det går att urskilja en liten skiftning i konsumtionsmönster, där mindre pengar läggs i detaljhandeln och mer pengar i andra branscher. Detta, tillsammans med frågan om hur e-handeln kommer att påverka den fysiska detaljhandeln, menar Kolterjahn är anledningarna till att bankerna ser en ökad risk i köpcentruminvesteringar. Även Backemar ser tecken på att konsumtionen har gått allt mer mot att köpa tjänster, som resor, på bekostnad av prylar, vilket han tror kommer att öka ännu mer i framtiden. Backemar menar därför att det största hotet mot köpcentrum kanske inte är e-handel, utan att konsumenterna använder pengar till annat, som resor och andra upplevelser.

Kolterjahn är av uppfattningen att många fastighetsägare ser e-handeln som ett hot mot köpcentrum. Själv anser han däremot att det är fel tänkt, och att det snarare handlar om att e-handeln som den ser ut idag hotar befintliga affärsmodeller, ofta ålderstigna och trögrörliga, och att fastighetsägare som hittar nya affärsmodeller har alla möjligheter att leva gott som fastighetsägare även framöver. Backemar menar att eftersom e-handeln än så länge bara omsätter ca 5 procent av den totala detaljhandeln är det för tidigt att se e-handeln som ett generellt hot mot köpcentrum. Däremot anser han att eftersom många förutspår att e-handeln kommer att ta upp till 20-25 procent av marknaden måste köpcentrumaktörer ta det på allvar, på samma sätt som med alla nya försäljningskanaler som konkurrerar med köpcentrum. Backemar tror inte att e-handeln är ett särskilt hot mot centrumhandeln, utan anser att centrumhandeln lider på grund av tillgänglighet och strukturella problem i stadskärnan. Han anser att det har släppts fram för många externcenter, och menar att det de senaste 20-25 åren i nästan alla svenska städer nästan enbart har investerats externt. Backemar anser att det är avgörande att investera i stadskärnorna så att det tillkommer moderna butikslokaler där det går att bedriva modern handel.

Köpcentrum har, enligt både Backemar och Kolterjahn, inte märkt av minskad handel under de senaste åren, utan snarare tvärtom. Köpcentrum har tagit marknadsandelar från övrig typ av handel, vilket förklaras med att handeln totalt sett har ökat, och att handeln i köpcentrum har fördubblats de senaste 15 åren.

Kolterjahn tror att efterfrågan på att etablera butik i köpcentrum i framtiden kommer att vara oförändrad, men menar att det går att utläsa ett visst skifte mot att cityhandeln blir viktigare. Kolterjahn är övertygad om att det finns en marknad för nya köpcentrum, men tror att det handlar mycket om omförflyttning. Han menar att Sveriges befolkning kommer att fortsätta växa tillräckligt för att möjliggöra mer handel, samtidigt som denna tillväxt ställer krav på handeln. Även Backemar tror att nya köpcentrum kommer att behövas, speciellt på växande marknader, men han tror också att detaljhandeln kommer att ha relativt låga tillväxttal de närmsta åren, delvis beroende på konkurrens om var hushållen lägger sina pengar. Backemar trycker mycket på kundlojalitet och varumärkesbyggande när det gäller att få köpcentrum framgångsrika. Han anser att köpcentrum bör använda sociala medier för att få

kunden att skapa en relation med köpcentrumet, och att köpcentrum bör satsa på mer aktiviteter, som också knyter kunden till köpcentrumet.

Kolterjahn tror att köpcentrum alltid kommer att finnas, eftersom människor tycker att det är roligt att handla fysiskt, men menar att i och med att konkurrensen hela tiden ökar kommer en polarisering att ske så att det blir större skillnad mellan de köpcentrum som går bra och köpcentrum som går dåligt.

Utformning och lokalisering:

Vid planering av köpcentrum är grundstenarna läge och marknad, anser både Kolterjahn och Backemar, och Kolterjahn adderar att marknaden bör bestå av både boende och arbetande. Därefter studeras målgrupp, för att sedan skapa det utbud som passar marknaden, för att vidare avgöra vilka ankare som behövs för att marknaden ska trivas och skapa flöden, varpå allt ska förpackas till en miljö som skapar en upplevelse, fortsätter Backemar.

Kolterjahn menar att köpcentrum knappt har förändrats på grund av e-handelns utveckling över huvud taget, snarare har de förändrats som en effekt av förändring i konsumtion. Köpcentrum är idag inte renodlade handelsplatser, utan snarare sociala arenor med restauranger och caféer och andra typer av nöjesverksamheter, och de har även tagit tillbaka en del av den service, som bibliotek, post och sjukvård, som var vanlig för många år sedan. Anledningen till den här utvecklingen hänger, enligt Kolterjahn, till stor del ihop med urbaniseringen. Den här utvecklingen sker främst i citynära gallerior och stadsdelscentrum, dit inflyttningen har ökat de senaste åren, och där det därför finns ett betydligt större upptagningsområde nu.

Vid utformning av köpcentrum har huvudfokus alltid varit att driva trafik, enligt både Backemar och Kolterjahn. Det ska vara höga flöden av människor i närheten av där ett köpcentrum placeras. Enligt Kolterjahn och Backemar arbetas det idag mer än tidigare med leisure, det som inte är shopping, i köpcentrum. Ytor för caféer och restauranger ökar, precis som ytorna för vård och service. Detta beror dels på att människor efterfrågar detta, men det beror, enligt Kolterjahn, också på att den här typen av verksamheter driver försäljningen i detaljhandeln. Backemar menar att det också beror på att ägarna vill göra sig mindre beroende av butiker då de vet att e-handeln kommer att få konsekvenser.

Det är café- och restaurangytorna som har ökat mest på köpcentrum, men det är omsättningen i detaljhandeln som har ökat mest, berättar Kolterjahn. Förut var tumregeln att café- och restaurangytorna skulle ta upp 5-6 procent av en köpcentrumyta, medan det nu snarare rör sig om 10-20 procent, fortsätter Backemar. Kolterjahn menar att om möjligheten för människor att spendera tid i ett köpcentrum ökas kommer det därmed påverka försäljningen positivt.

När det gäller utformningen av köpcentrum tror Kolterjahn att de gemensamma ytorna kommer att bli allt viktigare, och att fastighetsägare bör fylla dessa med ett "bra innehåll", vilket innebär platser där människor kan mötas och umgås; caféer,

restauranger, nöjen, vård och service. När det gäller butikslokaler ser Kolterjahn ett scenario där ytorna blir mindre men med fler butiker, men det är inget han tror kommer att märkas under överskådlig framtid.

Både Backemar och Kolterjahn ser köpcentrumens stora framtida möjlighet i att vara ett logistikcentra, där konsumenter kan hämta och returnera varor på samma sätt som de idag kan göra på Postens utlämningsställen.

Kolterjahn tror att en kommande trend är stora köpcentrum, men att framtiden ligger i många bostadsnära, mindre centrum med ett mer anpassat utbud och en högre servicenivå. Även Backemar tror att köpcentrum i framtiden kommer att vara mer integrerade i stadsdelen, bland bostäder och service, mycket ur ett hållbarhetsperspektiv. Backemar menar att en konsumenttrend är att människor får mer ont om tid, och tror därför att handeln kommer att ligga där det är bekvämt och tidseffektivt för konsumenterna. Han är därför tveksam till att stora köpcentrum passar en sådan livsstil i framtiden. Vidare tror Backemar att kommande köpcentrumtrender är pop up-butiker, mer flexibilitet och att köpcentrum blir mindre statiska. Han anser att det behöver hända mer, som en del av marknadsföringen. Backemar tror att det kan bli mindre butiksytor i köpcentrum i framtiden, men fortsätter med att berätta att en undersökning bland detaljister visade att många tror att ytorna tvärtom kommer att öka. Han tror däremot inte att detta beror på e-handeln per se.

Ekonomi och hyror:

Valet av köpcentrum att investera i skiljer sig mellan olika typer av investerare, där stora aktörer på den svenska marknaden, som Atrium Ljungberg och Unibail Rodamco, har börjat sälja av mindre objekt för att istället lägga allt fokus på nyckelobjekten som är lokaliserade i de stora regionerna. Detta öppnar dock upp för andra aktörer att köpa upp och utveckla mindre köpcentrum.⁵⁹

Enligt både Backemar och Kolterjahn har de flesta köpcentrumen någon form av omsättningsbaserad hyra i sina hyreskontrakt, men den andelen är ofta låg. Enligt Backemar är omsättningsgrundad hyra vanligare för butiker än för restauranger och service. Varken Kolterjahn eller Backemar anser att det spelar någon större roll huruvida köpcentrumet använder sig av omsättningsbaserad hyra eller inte då butiksinnehavarens hyra ändå till stor del beror på vilken omsättning butiken har. Med en låg omsättning finns små eller inga möjligheter att betala en hög hyra, vilket innebär att hyran kommer att vara lägre oavsett om hyresavtalet innefattar en omsättningsbaserad del av hyran eller ej.⁶⁰ En lägre omsättning i fysiska butiker kommer, enligt Kolterjahn, innebära lägre intäkt för fastighetsägare, och därmed en lägre avkastning på investeringen och lägre värde på fastigheten. Kolterjahn hävdar att detta till stor del beror på dagens affärsmodeller, där värdet på ett hus är ekvivalent med hyresintäkten. Nu, menar han, diskuteras i många läger om det kanske inte är

⁵⁹ Kolterjahn, 2013.

⁶⁰ Ibid.

omsättningen som ska ligga till grund för hyran, utan till exempel antal besökare, flöden, något som även Backemar är inne på. Som exempel anger Kolterjahn att en butiks hyra skulle kunna bero på hur många besökare butiken har under dagen, men då kunder som stannar längre köper mer finns det, enligt Kolterjahn, en indirekt koppling mellan dwell time, alltså hur länge människor stannar, och omsättning. I så fall skulle fastighetsägaren istället kunna mäta hur länge kunder stannar i butikerna, så att de som har kunder som stannar längre i butiken har en högre hyra.

Både Backemar och Kolterjahn är överens om att hyressättning och betalningsvilja för lokalhyrorna främst beror på hur attraktivt läget är, det vill säga hur stora flöden med människor som passerar utanför butiken i fråga. Betalningsviljan beror också på hur väl marknadsföringen fungerar, och att butiken matchar den image och den profil som köpcentrumet har.⁶¹ Även attraktiviteten i hyresgästen är viktig, det vill säga hur bra hyresgästen är på att locka människor och driva trafik.⁶²

Enligt Kolterjahn har hyresnivåerna generellt gått upp de senaste åren, men han tror snarare att det är kopplat till detaljhandelns stadiga och långvariga uppgång än att det är kopplat till näthandelns expansion. Både Backemar och Kolterjahn är överens om att förhandlingsstyrkan vid hyresförhandlingar har ökat till hyresgästernas fördel, men de anser att det har lite att göra med alternativa försäljningskanaler och mer att göra med lågkonjunktur och finanskris.

Kolterjahn tror att affärsmodellerna för fastighetsägare kommer att förändras under de kommande åren, vilket kan komma att påverka hyresnivåerna. Backemar menar att köpcentrumägarna bör se över sina hyresavtal, då han inte tror att omsättningshyror kommer att fungera i nuvarande form. Han anser till exempel att det besittningsskydd som finns idag kan behöva ändras, då framtidens köpcentrum kommer att kräva större flexibilitet i och med showrooms, pop up-stores et cetera, och han tror att köpcentrumägarna successivt kommer att gå över alltmer mot fasta hyror.

Varken Backemar eller Kolterjahn tror att avkastningskraven på köpcentrum kommer att förändras, utan att totalavkastningen kommer att fortsätta gå upp och ner som den alltid har gjort.

Fysiska butiker:

Backemar anser inte att det finns en överetablering av butiksytor idag. Däremot menar han att det finns många som inte är rationella, som är ineffektiva, där investerare måste skapa moderna ytor så att olika verksamhetsformer vill etablera sig där. Han tror att det kommer att öppna nya fysiska butiker i ungefär samma takt som idag, men menar att många dåliga ytor behöver ersättas med moderna ytor.

Backemar tror att läget för en butik kommer att vara ännu viktigare i framtiden, då det gäller att synas med sitt varumärke. Han tror till exempel att nätbutiker kan behöva

⁶¹ Ibid.

⁶² Backemar, 2013.

öppna en mindre butik för att synas med sitt varumärke, och att högkommunikativa lägen blir alltmer intressanta ur varumärkesperspektiv. Backemar tror på större mått av upplevelse i fler butiker, och att styrkan för de fysiska butikerna är att människor alltid kommer att ha behov av kontakt. Han tror snarare att det behovet växer i takt med den allt längre tid människor lägger på nätet. Vidare tror Backemar att det i framtiden kommer att finnas färre fysiska butiker på mindre yta, mer fokus på konsumenten, lojalitet mot eget varumärke, sociala medier och större polarisering.

Enligt Andersson är en trend just nu att e-handlarna öppnar fysiska butiker, både som showrooms och vanliga. Han menar att det som behövs för de fysiska butikerna är en större flexibilitet, vilket han anser hänger mycket på fastighetsägarnas vilja att ta till sig den här utvecklingen. För fysiska butiker tror Andersson på mindre yta och mer digitalisering i framtiden. Vidare tror han på fler kiosker i butik, personal utrustad med ipads så att det är lätt att hitta erbjudanden, och att det kommer att bli vanligare att hämta varor, inhandlade på nätet, i butik. Han tror dock inte på att se e-handeln som ett komplement till de fysiska butikerna, utan tror att kanalerna kommer att flyta ihop på ett sömlöst sätt.

3.2.2 E-handeln

Enligt Kolterjahn har e-handeln varit med och drivit den tillväxt som hela detaljhandeln upplevt under de senaste åren. Under 2011 stod e-handeln för 60 procent av tillväxten i hela detaljhandeln, och 2012 stod den för nästan 30 procent.⁶³

Kolterjahn anser att e-handelns svagheter är att det inte går att klämma och känna på produkterna, och att servicenivån inte är lika hög som den kan vara i en fysisk butik. Han anser dock att det senare samtidigt kan vara en styrka, ”det är inget nonsens, du får det du ser”, säger han. Backemar menar att fysiska butikers styrkor är att varan kan tas hem direkt, att konsumenten vet vilken produkt den får, den personliga servicen och engagemanget.

En styrka för e-handel, anser Kolterjahn, är att mellanled kan kapas så att omsättning på varorna kan bli snabbare, kunderna nås snabbare och till lägre kostnader. E-handeln styrkor är att det är enkelt att få hem varor, men det är inte säkert att det är billigare. E-handeln har också problem med returer och transporter. Backemar är inne på samma spår. Han är tveksam till om det i framtiden kommer att vara billigare att handla varor på nätet, då det är så många kostnader som ska täckas, som hög servicegrad med returer, dyra transporter et cetera. Backemar tror därför att det gäller för e-handeln att hitta ett sätt att distribuera varorna mer ekonomiskt än att köra ut ett paket till varje kund.

Enligt Kolterjahn är det branscher med låg ”kläm- och kännfaktor” som fått erfara att näthandeln blivit substitut för fysiska butiker. Som exempel nämner han skivbutiker, bokhandel och hemelektronik. Kolterjahn tror på järn- och bygghandeln, kläder och

⁶³ Kolterjahn, 2013.

mat som de branscher som kommer att öka mycket framöver, och Backemar tror att livsmedel kommer att vara den i särklass snabbast växande branschen. Det är också i ovan nämnda branscher som Kolterjahn tror att e-handeln kommer att ta över fysiska butiker, men både Backemar och Kolterjahn har svårt att se att någon bransch helt skulle konkurreras ut av e-handeln, även om de ser elektronik som den bransch som troligast kommer att följa i bokhandelns fotspår.

Enligt Kolterjahn är mat en av anledningarna till att e-handeln inte är större än vad den är, och i och med det finns det fortfarande en stor tillväxtpotential för e-handeln. Kolterjahn beskriver ett möjligt scenario där kunderna prenumererar, via nätet, på det som är tråkigt att handla, och sedan går kunden till köpcentrum för att handla specerivaror och annat som är roligare att handla i fysisk butik. Andersson tror på mer fokus på hemleveranser i framtiden, och då särskilt dagligvaror.

Både Kolterjahn och Backemar framhäver att e-handlare än så länge är väldigt olönsamma verksamheter, något som de båda ser som det största hotet mot e-handeln. Även kostnaderna för logistik och att ”hålla det man lovar” tror de kan utgöra en hotbild för e-handeln. Leverans och frakt blir dyrt eftersom det inte går att få så mycket stordriftsfördelar, säger Kolterjahn. Med fler kunder blir kostnaderna större. Kolterjahn menar att det på nätet i ännu högre grad handlar om att driva trafik, vilket kräver stora marknadsföringsinsatser, kostnader som han ser som den största utmaningen för hela e-handeln. Kolterjahn, precis som Andersson, är dock övertygad om att e-handeln kommer att fortsätta växa, förmodligen snabbare än hittills. Andersson ser det som realistiskt att e-handeln om 10 år kommer att stå för 20 procent av den totala handelns omsättning, jämfört med dagens 6 procent, mycket på grund av den nya generationen som är uppvuxna digitalt. Han tror inte att de fysiska butikerna kommer att försvinna, men han menar att de måste anpassa sig för att möta e-handeln.

Multikanalstrategier och NFC:

För fysiska butiker hävdar Kolterjahn att det gäller att fundera på vilken närvaro företagaren vill ha i andra kanaler. Enligt Kolterjahn gäller det inte bara för fysiska handlare, även många e-handelsaktörer behöver en fysisk närvaro i form av en butik för att gå riktigt bra, då butiken bidrar till en trygghetskänsla. Kolterjahn tar Net-on-Net som ett bra exempel; när de öppnar en fysisk butik ökar e-handeln i den regionen.

Andersson tror att ju fler kanaler konsumenten har att kommunicera genom, desto mer kommer det att konsumeras. Han menar att det är viktigt för butiksägaren att kanalisera sina kunder och sin målgrupp och att ha konsumentinsikt för att kunna anpassa och avgöra hur stor valfrihet kunderna vill ha.

Vad gäller strategier för att skapa positiva synergieffekter mellan fysisk butik och nätbutik, och en bra multikanalstrategi, anser Andersson att kanalerna bör vara så lika varandra som möjligt, att det ska vara sömlöst. Konsumenten ska erbjudas hämtning i butik, det ska vara smidigt och enkelt och inga hack i kedjan. Han beskriver att ett problem idag är att om konsumenten har beställt något mot faktura på nätet och sedan

ska returnera det i butik så vet personalen inte hur de ska göra då betalningssystemen skiljer sig. Andersson anser också att prissättningen måste vara lika på båda kanaler om företagaren inte har som strategi att lägga ner den ena kanalen. Kolterjahn menar att det finns mycket att göra och att det än så länge handlar om att experimentera. Som exempel tar han Polarn o. Pyret, som har en begagnatavdelning på sin hemsida, där kunderna kan byta och sälja varor med varandra.

Backemar anser att butiksinnehavare har varit för långsamma med att arbeta professionellt med e-handel som en viktig kanal för att möta kunderna, även om det börjar komma nu. Han tycker att det är viktigt att näthandeln inte ses som en separat del, utan som något som integreras i verksamheten för att möta olika service till kunden. Backemar tror också på att satsa mer på att skapa kundlojalitet, och att kunden till exempel handlar på nätet och hämtar i butik och då får rabatt eller någon form av bonus. Backemar ser sociala medier som ett viktigt instrument för butikägaren att lära känna sin kund och skapa goda kundrelationer, men han tror också att marknadsföringskostnaderna kommer att öka än mer i och med detta. Backemar menar att förekomst på samtliga kanaler är ett sätt att värna om sitt varumärke. Andersson anser att köpcentrumägarna måste satsa mycket mer på tekniken, och menar att de inte har hängt med i utvecklingen utan fokuserat kortsiktig. Som exempel nämner han att han nyss besökte ett stort köpcentrum i Sverige vars app han vid tillfället laddade ner. Efter det har han inte fått ett enda erbjudande eller någon information. Andersson menar att det är av oerhörd vikt att köpcentrumen börjar kommunicera mer och informera om vad som händer där för att börja driva trafik igen. Vidare tror Andersson på en trend inom handeln med mer mjuka värden framöver, där mer fokus läggs på köppplevelsen.

Andersson tror på NFC, Near Field Communication, som en viktig del i framtiden för företagen. ”Med NFC menas att kombinera online och offline. Om man går in med sin smarta telefon i en butik ska produkterna kommunicera direkt. Kundklubbarna idag är väldigt tråkiga, man samlar poäng, men det är ju inget man hoppas av glädje över direkt. Istället ska den nu koppla på direkt när du är i butiken. Om du till exempel scannar av en tröja så kommer det upp hur mycket poäng du får eller någon annan typ av erbjudande. Det ger merförsäljning och är vägen att gå för fysiska butiker. Det är inte alls utvecklat i Sverige än på grund av att det är ganska invecklade och dyra system. Det är nytt och ingen standard än så länge, samma med betalning via mobil, det har funnits ett tag men är liksom ingen standard än”, säger Andersson.

Enligt Kolterjahn finns det mycket som tyder på detaljhandelns fortsatta tillväxt, både på grund av att detaljhandeln är duktig på att leverera nyheter och att komma med bra erbjudanden, och på grund av att människor tycker om att shoppa och spenderar tid på handelsplatser. Vidare berättar han att hushållen har ett historiskt högt sparande, vilket kommer att komma handeln till godo när världsmarknaden stabiliserar sig och folk börjar våga spendera mer. Kolterjahn tror också på e-handelns fortsatta tillväxt, eventuellt i ännu högre takt än hittills. Han berättar att de riktigt stora aktörerna idag inte har så mycket närvaro på nätet, vilket han tror kommer att ändras med mer integrerade multikanallösningar.

3.3 Kommunerna

På lokal nivå har företrädare för en större och en mindre kommun intervjuats för att få bättre spridning i resultaten. Den större kommunen representerad av Malmö, där Johan Emanuelsson, avdelningschef på Malmö Stadsbyggnadskontors strategiavdelning, har intervjuats. Den mindre kommunen representeras av Trollhättan, där Torvald Brahm, näringslivsutvecklare, och Eva Grönberg, exploateringschef, båda Trollhättans Stad, har intervjuats. Kommunernas syn på centrumhandel och externhandel, respektive e-handel har skiljts åt i två olika avsnitt för att få en bättre överblick.

3.3.1 Centrumhandel och externhandel

Malmö kommun och Trollhättans kommun skiljer sig inte bara åt storleksmässigt. Malmö anser sig inte ha externhandel över huvud taget, ”Vi har egentligen inga externa center i Malmö, alla ligger liksom i direkt anslutning, eller inne i, stadskroppen”, säger Emanuelsson. Trollhättan har däremot Överby köpcentrum. Malmös centrumhandel tycks, till skillnad från många andra centrum, däribland Trollhättans, inte ha urvattnats de senaste åren, medan Trollhättans centrum alltmer har urlakats på butiker.

Malmö:

Enligt Emanuelsson har Malmö stadskärna klarat sig väldigt bra, framförallt i jämförelse med andra skånska städer. Emanuelsson säger att Malmö har de ”halvexterna” center de ska ha enligt gällande översiktsplan, och det finns inget som talar för att det ska ändras. ”Vad som händer i centrum är däremot upp till fastighetsägarna, och det är utanför våra intressen”, berättar han vidare. Malmö Citysamverkan framhålls som en viktig framgångsfaktor för centrumhandeln, där Emanuelsson beskriver ett nära samarbete mellan kommunen, fastighetsägarna och näringsidkarna. Samarbetet består i att ”man har jobbat väldigt mycket tillsammans och delat på kostnader, strategier och tankar och hur man agerar, för att få ett starkt city”, säger Emanuelsson. Mer konkret beskriver han att Citysamverkan har arbetat ihop med restaurang- och caféliv för att få ett bra koncept med uteserveringar, de arbetar med tillgänglighetsfrågor, koordinerar öppettider, evenemang och marknadsföring mellan fastighetsägare, näringsidkare och kommun. Även när det gäller strategier för att locka konsumenter in till Malmö city beskriver Emanuelsson Citysamverkan som mycket viktigt. ”City är ju någonstans ett skyltfönster för hela staden. Är city attraktivt får folk en bild av ett attraktivt Malmö, så det är viktigt”, säger Emanuelsson.

Vad gäller utvecklingen av handeln i Malmö är Emanuelsson positiv: ”Eftersom Malmös befolkning växer och med all sannolikhet kommer att fortsätta växa finns här en ökad potential för mer handel, och handel är bra [...] det är ju också en del av en levande och attraktiv stad att det finns handel och människor som rör sig i staden och upplever staden och tycker att det är spännande att vara ute i staden”.

Rörande hur planeringen för handelsområden har gått till beskriver Emanuelsson dels Hyllie med Emporia, där det har legat en stark centrummarkering i Malmös översiktsplan sedan 60-talet, dels Svågertorp, som är en plan som tillkom på 90-talet. Den senare var först tänkt som verksamhetsområde, men då det var lågt intresse för det, och stort intresse för att etablera handel där, har det ”råkat bli det istället”, berättar Emanuelsson. Toftanäs är det nyaste som planerats, där en liten del av Toftanäs industriområde har blivit handel. Emanuelsson beskriver att det är ett område med mycket villor, men som har haft underskott på service. Nu blir där mer bebyggelse, och samtidigt utvecklas då ett område i Husie som kommer att påminna om externhandel, med butiker och service.

Trollhättan:

Torvald Brahm beskriver kommunens styrkor som att den har bra kommunikationer och ett stort kringområde, där 400 miljoner kronor i handel kommer utifrån. Även högskolan, Innovatum, utvecklingscentrum, och Film i Väst nämns som styrkor för kommunen. Svagheterna anser Brahm ha med strukturen i Trollhättan att göra. Sysselsättningen har till 40 procent varit i tillverkningsindustrin, vilket innebär problem för handeln när SAAB fick avskeda. Han menar ändå att det har varit väldigt få konkurser hittills, samtidigt som Eva Grönberg, exploateringsenheten på Trollhättans kommun, berättar att utflyttningen har varit relativt liten, då de flesta väljer att bo kvar och istället pendla till nya arbeten. Även om Trollhättan har setts som en industrikommun, berättar Brahm att det idag är lika många anställda inom handeln som i industrin. De menar båda att Överby köpcentrum går mycket bra, och har haft stort fokus från kommunen, men att de måste fokusera mer på centrum framöver. Som det är nu har vissa butiker i Oden problem med lönsamheten, berättar Brahm, samtidigt som han säger att de behöver få tillbaka mysighetsfaktorn i centrum.

Brahm menar att Överby är väldigt viktigt för staden, samtidigt som det är viktigt att staden har ett bra centrum, ett centrum som lever, med bra butiker. Han beskriver Trollhättan som bestående av tre noder när det gäller verksamheter: ”Det är Innovatum, där man upplever, det är Överby, där man handlar, och så är det centrum. Där handlar man också, men där finns det lite mer eftersom där också är bostäder och andra saker som service, banker, tandläkare, försäkringsbolag, bibliotek och restauranger”.

Grönberg berättar att Överby köpcenter nu ska dubblera handelsytan, från 100 000 till 200 000 kvadratmeter. Hon säger att kommunen har varit väldigt tydliga i detaljplanen med att de nya ytorna ska vara avsedda för volymhandel för att inte ”ske på centrums bekostnad”. Samtidigt menar hon att det är väldigt svårt att styra efter att staden har sålt. Däremot kommer byggnaderna utformas så att de blir anpassade för volymhandel.

Handelsindex i Trollhättan har varit 112 under tre års tid, vilket, säger Brahm, är fantastiskt, med tanke på SAAB-krisen. Han tror dock att krisen är långt ifrån över. Vidare beskriver Brahm en utveckling där fastighetsägare köper upp fastigheter där

det tidigare legat butiker, för att istället använda dem som kontor för till exempel arbetsförmedling och försäkringskassa. Brahm berättar att det är svårt att få in hyresgäster i Oden, och att de under flera år har pratat om att få in en dragare. H&M hade tidigare den funktionen, men valde sedan att endast finnas på Överby, utvecklar han. Brahm menar på att en dragare kräver minst 1000 kvadratmeter, vilket är en yta som inte finns i Trollhättan.

Enligt Brahm är det företrädevis barnfamiljer som handlar på Överby, medan de äldre gärna handlar i centrum. Han berättar att Trollhättan har en stor stadskärna, dit många äldre väljer att flytta in efter att ha sålt sina villor, varför han ifrågasätter H&M som optimal dragare. Han tror att centrum kan tjäna på att satsa mer på kvalitetsprodukter som kan dra en äldre målgrupp, jämfört med Överby, där kunden ska känna att det är billigt att handla.

För att behålla och utveckla centrum menar Brahm att centumbolaget City Trollhättan har en viktig funktion. Bland annat studerar de projekt som pågår i andra städer för att utveckla centrum, och har aktiviteter på stan i samband med stadsfestivalen. Brahm menar vidare att det idag saknas ett samarbete mellan centrumhandeln och externhandeln, något som funnits tidigare, men som brast då förtroendet för varandra rubbades.

Hyresnivåerna i city har inte förändrats nämnvärt under de senaste åren, menar Brahm. Där statliga företag har etablerat kontor istället för butik är dock hyresnivåerna dubbelt så höga som för omkringliggande butiker, fortsätter han.

3.3.2 E-handeln

Både företrädare för Malmö och Trollhättan tydliggör att e-handeln inte är något de, i sin yrkesroll, har en direkt relation till, eller påverkan på. Däremot har de vissa indirekta kopplingar, både genom att näringslivsenheten på respektive kommun hjälper till när nya företag, till exempel e-handlare, vill etablera sig, vilket främst berör rekommendationer av lämpliga lokaler.

Malmö:

Emanuelsson noterar dock att flera branscher, som bokhandlare, skivbutiker och elektronikdijor, har minskat, eller i vissa fall helt försvunnit, i centrum, och dessa har varit ett viktigt inslag i stadsbilden. Emanuelsson menar vidare att e-handeln både har varit ett hot och en möjlighet för centrum, i och med att flera butiker både har verksamhet i fysisk butik och på nätet. Vidare uttrycker Emanuelsson att marknaden signalerar ett svalare intresse för de allra största matvarukoncepten, som ICA Maxi och COOP Forum, vilket han tror kan bero delvis på den stora trenden med matkassar i barnfamiljer. ”Jag har också hört från branschen själva att kunderna inte vill gå i de där jättestora matbutikerna, man vill inte vada igenom strumpor och stövlar för att nå ner till mjölk och bananer, och sen vada igenom cyklar och tv-apparater för att

komma till kassan. Så det kan vara ändrat kundbeteende, det kan vara lite konjunktur, men det kan också vara e-handeln som slår undan fötterna för de här största veckohandlingskomplexbutikerna”, säger Emanuelsson.

Emanuelsson menar att e-handeln är en utveckling, och den rymmer därmed både hot och möjligheter. Positivt är att det kan leda till mindre biltrafik och mindre transporter, både privata och i och med en mer effektiv varudistribution, och miljövänligare handel, samt att vissa butiker och vissa branscher slås ut medan andra kan växa, menar Emanuelsson. Vidare menar Emanuelsson att e-handeln skulle kunna leda till att en del av den skrymmande externa handeln skulle kunna ersättas med bättre markutnyttjande för ngt annat, som bostäder och kontor.

Enligt Emanuelsson har city i hög grad glidit över till att bli mycket mer caféer och restauranger än tidigare, vilket han menar bidrar till en upplevelse som inte kan fås via e-handel. Emanuelsson ser detta som citys styrka och en möjlighet att inte bli så påverkad av e-handeln. När det gäller köpcentrum som Entré och Emporia, som har ett starkt fokus på kläder, menar Emanuelsson att de flesta fortfarande vill och behöver se kläderna på sig. ”Sedan försöker Emporia efterlikna city i sin karaktär, där är mycket caféer och så på ett lite annorlunda sätt”, fortsätter Emanuelsson, samtidigt som han tror att de ”externa raderna” med mathandel, elektronik och andra varor, kan vara de som hotas mest av e-handeln. ”Just i upplevelse av handeln kan du lika gärna sitta hemma vid datorn och göra det och det är nog inte så många som upplever det som en upplevelse att åka till de ställena, det kan vara praktiskt men ingen upplevelse”, fortsätter Emanuelsson.

Emanuelsson tror att de varor som kommer att vara mest konkurrensutsatta från e-handeln är den typ av varor som kunden inte känner ett behov av att ha fysisk kontakt med före köp, eller där det viktigaste går att uttrycka i skrift. Han tror också att specialbutiker kommer att vara utsatta, men att klädbutikerna kommer att klara sig.

Trollhättan:

Grönberg berättar att flera e-handelsföretag är etablerade i Trollhättan, och att kommunen nu har börjat samla e-handelsföretagen som de har särskild information för. E-handel är också ett av fyra fokusområden som kommunen arbetar med. Brahm menar att e-handeln inte ses som ett hot mot handeln i kommunen i dagsläget, snarare tvärtom då den skapar arbetstillfällen.

Både Brahm och Grönberg tror att det är kläm- och kännfaktorn som är den fysiska butikens fördel, och näthandelns nackdel. Brahm ser vidare handeln som en upplevelse med en viktig social funktion. E-handeln tror Brahm har fördel i pris, utbud och möjligheten till kvalitetsjämförelser, liksom att en nätbutik är öppen dygnet runt. Grönberg tar upp att platsen där kunden kan känna på produkten inte behöver vara samma som platsen där köpet sedan sker, varpå Brahm drar en parallell till bilköp, där kunden i princip kan designa bilen på internet, för att sedan köpa den i butik, medan han anser att klädköp tycks ha motsatt mönster.

E-handelns utveckling tror inte Brahm kommer att ha så stor inverkan på handeln i kommunen i ett kort perspektiv. Vidare tror han att e-handeln kommer att öka mest i elektronikbranschen, men tror att det mervärde en butik kan erbjuda i form av personligt möte och service kommer att bli ett viktigt konkurrensmedel för de fysiska butikerna. Han tror också på att skapa förtroende och en personlig relation mellan kund och säljare.

3.3.3 Fastighetsägare och centrumledare

För att ta reda på hur fastighetsägarna resonerar kring utvecklingen av köpcentrum, samt utvecklingen av e-handel i relation till deras köpcentrum, har Eric Sjöstedt, affärsområdeschef för handel, Vasakronan i Malmö, Susanna Essunger, centrumledare på Oden Köpcentrum i Trollhättan, och Marie Newsome, centrumledare på Etage i Trollhättan, intervjuats. Vasakronan äger bland annat Triangeln Köpcentrum i Malmö, där Vasakronan nyligen har gjort en stor nysatsning, och intervjun fokuserar därmed i första hand på Triangeln Köpcentrum.⁶⁴

Malmö:

Vasakronan har under 10-15 år haft som strategi att äga fastigheter ”från station till station” i Malmö, med gågatan emellan, det vill säga långt innan Triangelns station faktiskt fanns, och det är här investeringar har gjorts.

Triangelns styrkor beskrivs av Sjöstedt som att köpcentrumet hänger ihop med gågatan, att det ligger i centrum och i anslutning till Triangelns station, vilket sammanlagt genererar ett stort upptagningsområde. Vasakronan äger dessutom stora delar av gågatan, varför de är väldigt måna om den, och Triangeln genererar flöden till gågatan och vice versa.⁶⁵ Stationen antas bli Sveriges tredje största station, och Sjöstedt tror att stationen på sikt kommer att innebära en fördubbling av antalet människor som rör sig i området. Tidigare har Triangeln haft 16 000 besökare per dag, men Vasakronan räknar med att det i framtiden kommer att röra sig om cirka 35 000 besökare per dag.

Vid utformningen av nya Triangeln gjordes en stor undersökning med Triangelns kunder. Målgruppen definierades som ”citymänniskan”, det vill säga de som tycker om att vara i centrum, vilket resulterade i ett brett butiksutbud av kedjor i mellanprisklassen, med några ”roliga butiker” som krydda för att skapa en trevlig atmosfär och ett unikt utbud. Ledorden vid utformningen av Triangeln var ”Meeting, Moving, Market”, där ”Moving” innebär att människor ska komma upp i citytunneln och sedan gå det så kallade ”High street” genom Triangeln för att sedan komma ut på gågatan. Målet är att detta ska vara det naturliga flödet, det ska inte finnas banker, parasoller eller liknande, utan människor ska kunna gå snabbt igenom för att sedan, förhoppningsvis, återvända dit för shopping. ”Meeting” står för den mötesplats

⁶⁴ Refereras under resten av kapitlet till som ”Triangeln”.

⁶⁵ Sjöstedt, 2013.

Triangeln är tänkt som, och för detta ändamål finns däremot platser att sitta på, fik och wifi. En stor trätrappa med inspiration av ”Spanska trappan” i Rom har byggts, med tanken att människor ska stämma träff där, eller bara sitta och surfa. Slutligen står ”Market” för att shoppa.

Användningen av ytor, såsom mellan restauranger och butiker, går, enligt Sjöstedt, mot att det blir mer restauranger än konfektion, men där är inte Triangeln ännu. Sjöstedt är tveksam till hur långsiktigt hållbar en sådan förändring är, speciellt med tanke på närheten till gågatan med alla uteserveringar. Sjöstedt menar att förändringen är tydlig i och med att restaurangutbudet har gått från mediokert till en allt större andel väl genomtänkta koncept. Sjöstedt beskriver svårigheten med att ha restauranger i köpcentrum som stängs då butikerna stängs, det vill säga runt 20 på kvällen, då restauranghyrorna måste subventioneras på grund av att de inte kan ha öppet senare. I nya Triangeln har detta problem dock lösts genom att restaurangytorna har byggts tillsammans, med möjlighet till avgränsning från övriga köpcentrumet och med egen ingång, vilket möjliggör kvällsöppet. Restaurangerna kommer att ligga i söderläge, mot stationstorget, med uteserveringar som kommer att ge intrycket av en italiensk piazza, berättar Sjöstedt. Han menar att de ökande restaurangytorna kan fungera på det här sättet, då de finns för shoppingbesökarna under dagen, men samtidigt kan överleva själva genom kvällsöppet, och då generera hyror till fastighetsägaren. Att konvertera ytor från butik till restaurang är dyrt, vilket kan vara en orsak till att många fastighetsägare hellre väntar på tydligare signaler från konsumenterna innan de riskerar att trenden har hunnit gå åt ett annat håll innan de nya restaurangytorna har hunnit löna sig.⁶⁶

Värdet på ett köpcentrum beskrivs av driftnettot, menar Sjöstedt. Vidare menar han att butiksmixen är A och O för att sedan behålla värdet, för att skapa flöden. Förändringar i butiksmixen sköter dock sig självt, så länge butikerna går bra, och är ingenting Vasakronan som fastighetsägare engagerar sig i, delvis beroende på hyresgästernas indirekta besittningsskydd, berättar Sjöstedt vidare. Flödet och synligheten är, i sin tur, de faktorer som främst påverkar hyressättningen och betalningsviljan för densamma. Fastighetsägarna börjar med att ta in några dragare, som H&M, Nilson och MQ i det här fallet, vilka är de som genererar mycket och som andra butikskoncept vill ligga nära. På gågatan har Vasakronan en strategi att det ska vara mycket egna märken och lite multibrand, medan strategin i Triangeln är volym, att kunderna ska vilja köpa så mycket som möjligt för att skapa högre omsättningar.⁶⁷ Sjöstedt beskriver en vanlig kommentar om köpcentrum som att de är tråkiga och ser likadana ut, men menar att när fastighetsägare har försökt att skapa något annorlunda går shoppingen inte bra, inte ens i storstäderna, och det är därför de stora dragarna behövs, det är de som skapar flöden och omsättning. Sjöstedt trycker ändå på vikten av att ha lite roliga butiker också, vilket han anser är relativt lätt i en stad av Malmös storlek. Vidare berättar Sjöstedt om en satsning som Vasakronan gjorde på Södra Förstadsgatan, som för 10-15 år sedan var allt annat än en viktig handlegata, men där Vasakronan satsade stort på att få in fler egna märken. I början kostade det betydligt

⁶⁶ Sjöstedt, 2013.

⁶⁷ Ibid.

mer än vad det genererade, men i slutänden höjde satsningen statusen på hela gatan, vilket därmed gjorde att investeringen lönade sig. Samtidigt fortsätter shopparna på Södra Förstadsgatan upp mot Triangeln och gågatan, vilket också gynnar Vasakronan.

Hyresnivåerna i Malmö har inte förändrats särskilt mycket under de senaste åren, berättar Sjöstedt. Han menar att hyresgäster i Malmö anser att ”det är värt vad det är värt” och spekulerar mindre än vad de gör i exempelvis Stockholm. Vasakronan har inte kunnat erbjuda en butik på 10 år, och när de nu bygger nytt är det stor efterfrågan på butikslokaler, vilket tyder på att hyresgästernas förhandlingsstyrka inte har blivit starkare trots alternativa försäljningskanaler. För restauranger används endast fast hyra, medan det för butiker är mycket omsättningshyror. Omsättningshyror var viktigare för några år sedan, då Vasakronan försökte få igenom det överallt, men Sjöstedt menar att i takt med att e-handen växer har det blivit allt svårare att veta var omsättningen genereras. Vasakronan kräver ändå in rapporter över omsättningen även då de inte får ut någon omsättningshyra, och fokus har förflyttats alltmer från att skapa omsättningshyror till att få in rapporter över omsättningen.

Sjöstedt beskriver köpcentrum som väldigt minimalistiska fram till idag, att alla har sett likadana ut, men anser att trenden går alltmer mot fler spektakulära utformningar. Han menar att även om butiksutbudet inte skiljer sig så är en spektakulär utformning ändå viktigt för ”meeting”-faktorn. Sjöstedt anser att köpcentrummarknaden i Malmö är mättad idag, men tror inte att den kommer att vara det om fem år. Han tror på en fortsatt stark efterfråga på att etablera butik i Triangeln då stationen fortfarande är så pass ny att den inte har slagit igenom fullt ut än, och på grund av utbyggnaden och utrustningen av Triangeln.

Sjöstedt tror på cityhandeln och menar att konkurrenten Emporia faktiskt kan gynna gågatan också, då Emporia drar turister till Malmö som kanske även stannar och shoppar på andra ställen. Däremot är han tveksam till de externa köpcentrums framtid, och menar att de med stora flöden förmodligen kommer att klara sig, kanske mer i form av stadsdelscentra, men att det kommer att bli en större polarisering mellan bra och dåliga där de dåliga konkurreras ut. Sjöstedt menar att framtidens lokaler drar åt olika håll, medan vissa går mot mindre enheter vill andra ha större. Både i Triangeln och på Emporia har målet varit många och små butiksytor, då det möjliggör en högre kvadratmeterhyra, men i praktiken har det inte fungerat utan flera ytor har fått slås ihop till en. Vid planeringen av Triangeln diskuterades möjligheten att ha en flexibel yta avsedd för pop up i två våningar vid ingången, så att det alltid skulle vara något nytt för kunderna i entrén, men i slutänden valdes ändå en långsiktig hyresgäst. Sjöstedt berättar att det kommer mycket förslag på pop up-stores, och att det har funnits några på gågatan. Han menar att fastighetsägare nog får vara mer flexibla än förr med den här typen av ytor i vakanta lokaler. Sjöstedt tror på mer fasta hyror i framtiden, vilket han anser är bra för fastighetsägare då det minskar känsligheten i kalkylerna.

Sjöstedt anser att e-handeln vid en första anblick ser ut att vara ett hot mot köpcentrum, men menar att det inte går att tänka så som fastighetsägare, utan att

Vasakronan istället försöker att ta till sig så mycket information som möjligt om e-handelns innebörd, för att sedan förvalta möjligheterna det kan innebära. Dessa ser han som möjligheten att etablera utskänkningsställen i Triangeln i samarbete med något logistikföretag, vilket diskuterades inför utformningen av nya Triangeln köpcentrum, där det går att prova produkterna direkt för att sedan smidigt, vid behov, returnera från samma ställe. En sådan utveckling ser Sjöstedt som positiv, då det skulle driva flöden till köpcentrumet.

Sjöstedt tar även upp showroom som en trend som ”alla” pratar om, vilket i så fall skulle innebära mindre butiksytor. Han menar att fysiska butiker som vill etablera nya kanaler på nätet kanske vill gå mer mot showrooms, men pekar samtidigt på att stora e-handelsbolag, som även vill ha fysisk närvaro för att synas, mycket väl kan tänkas vilja ha stora lokaler. Sjöstedt tror att multibrand-butiker kan få det svårt, då kunderna går in och provar för att sedan köpa produkterna på nätet, och menar att det för egna märkens butiker inte spelar någon roll var köpet görs eftersom betalning ändå tillfaller företaget. Sjöstedt berättar vidare att Vasakronan har diskuterat huruvida Triangeln köpcentrum skulle ha en webshop som besökarna också kunde handla ifrån, men slutsatsen blev att det fortfarande är för mycket tveksamheter om hur omsättningen sker i sådana fall, samt att det inte är säkert att butikerna ens är intresserade. Om Triangeln istället bara skulle ha en hemsida med hänvisningar till de butiker som finns i Triangelns webshopar är problemet att Triangeln förlorar flöde och att konsumenterna missar Triangelns övriga utbud.

Sjöstedt anser att nätets styrka är smidigheten i att göra prisjämförelser, och han tror att valmöjligheten är viktig för konsumenterna. Sjöstedt pratar om ”nuismen” som råder idag, det vill säga att konsumenterna vill ha allt nu, vilket kan ses som en svaghet för e-handeln. Vidare tror han att personalen i de fysiska butikerna behöver jobba mycket mer med kundrelationer. Sjöstedt tror inte att e-handeln kommer att ta marknadsandelar från den fysiska handeln vad gäller kläder och skor, däremot tror han att elektronikbranschen kan vara i fara. Sjöstedt tror dock att elektronikbranschen ändå kan behålla sina fysiska butiker om de konstruerar sina kanaler rätt, och menar att deras största slag troligtvis har varit möjligheten till prisjämförelser.

Enligt Sjöstedt går det inte att se en tydlig påverkan av e-handeln på etableringsintresset i köpcentrum ännu, men vissa lokala entreprenörer, utan kanal på nätet, har visat tecken på oro över att ”allt händer på nätet nu”. Sjöstedt tror att det kommer att dröja innan det går att se några tydliga effekter, och menar att trenden nu är att företag vill vara ”överallt”, det vill säga ha så många kanaler som möjligt. Vidare menar han att det svåraste förmodligen är att få exakt samma utbud och priser på alla kanaler.

Sjöstedt menar att e-handeln inte har påverkat värdet på köpcentrumfastigheter än, och han tror att det kommer att dröja innan en sådan påverkan kan urskiljas. Han anser inte att det finns något som pekar på att butiksägare skulle vilja lägga ner sina fysiska butiker för att istället satsa på e-handeln, utan tror att butiksägare snarare kommer att komplettera med nya kanaler, och att butiker som finns både på nätet och

fysiskt kommer att bli mycket större, vilket kan gå ut över butiker som bara väljer att ha fysisk butik på ett köpcentrum. Han tror dock fortfarande att människor kommer att vilja gå ut och shoppa, då han anser att det är viktigt att kunna se produkten innan beslut att köpa görs, och menar att människor idag oftast impulshoppar, vilket företrädesvis görs då personen befinner sig på stan.

Sjöstedt trycker på vikten av mötesplatser, och tror därför att köpcentrum i city kommer att vara fortsatt starka. Däremot tror han att externa köpcentrum kan bli mer utsatta, inte minst med den miljömedvetenhet som råder för tillfället. Sjöstedt menar att om konsumenten vill ha kultur och mötesplatser är det tveksamt om denne kommer att vilja åka ut till en ”låda på åkern”, som han säger. Samtidigt ser Sjöstedt inte dagens distribution som långsiktigt hållbar, där konsumenter beställer flera olika produkter i olika färger och storlekar, vilka levereras till dörren, för att sedan returnera merparten. Han menar vidare att detta troligen är en stor anledning till att företagare inte kommer att överge sina fysiska butiker för e-handeln i första taget, åtminstone inte i kostnadsminimerande syfte.

Sjöstedt tror att Triangeln köpcentrum kan dra nytta av e-handeln genom utlämningsställen, samt att nyckeln är en enda stor kanal, och inte flera som är skilda åt, utan att det ska gå att köpa en produkt via vilken kanal som helst och lämna tillbaka den var som helst, med samma pris och service på båda kanalerna. Han tror att detta är något som just Triangeln kan dra extra stor nytta av, då de ligger så bra till i centrum, och att det är något som kan driva flöden även till andra butiker i köpcentrumet. Då kunderna har beställt något kan de prova det i köpcentrumet och, om det behövs, skicka tillbaka det därifrån, samtidigt som de ser utbudet i övriga butiker i köpcentrumet. Sjöstedt menar att utifrån kartan är det mer troligt att centrum kommer att bli den logistikhubben, snarare än ett externt köpcentrum. Han hoppas på att Triangeln, med den här utvecklingen, ska bli ett servicenav, vilket skulle generera flöden, som i sin tur genererar butikssomsättning. Slutligen anser Sjöstedt att det största hotet idag inte är e-handeln utan konkurrens från andra köpcentrum.

Trollhättan:

Susanna Essunger är centrumledare på Oden köpcentrum i Trollhättans centrum, där Balder är ägare. Hon beskriver ett läge som låter nästan hopplöst för Oden på grund av det externa köpcentrumet Överby. Essunger hävdar att det är nästan omöjligt att få in hyresgäster i Oden idag, trots kraftigt rabatterade hyresavtal. Essunger beskriver Överby som det tveklöst största hotet mot Odens verksamhet. Enligt henne beror det på att det finns så många fler koncept på Överby jämfört med på Oden, och kunden vill givetvis handla där flest och bäst butiker finns.

Marie Newsome är centrumledare på Etage, en del av Överby köpcentrum, med Steen & Ström som ägare. Hon ger å andra sidan en betydligt mer positiv bild av attraktionskraften på Etage. Enligt Newsome beror Etages attraktivitet på att Överby är en mycket attraktiv handelsplats på grund av butiksmixen, ”här finns något för alla”, säger hon.

Essunger beskriver Odens styrkor som att det ligger mitt i city, att det är enda gallerian i city och att samtliga invånare känner till Oden. Svagheter anser hon är att tidigare fastighetsägare har gjort för få investeringar i Oden på grund av stor risk att inte få tillbaka pengarna. Nyligen gjordes dock en större investering i Oden, där samtliga ytskikt renoverades, lektrum anlades et cetera. Fortfarande är det inget Balder räknar med att få igen, det görs snarare för att bibehålla förtroendet för Balder som fastighetsägare. Svagheter anser Essunger är att Oden utsätts för så stor konkurrens från externhandeln. Essunger ser politiken som en stor del i problemet, att politikerna är för fokuserade på att maximera handelsindex, vilket görs genom att satsa på externhandeln dit även grannkommunerna åker för att göra sina inköp, på bekostnad av stadskärnans utveckling. Essunger refererar till tre handelsutredningar beställda av Trollhättans stad, som alla rekommenderar att det externa centret ska bestå av volymhandel. Istället består det nu till stor del av handel med centrumkaraktär.

Newsome beskriver Etages styrkor som att det ligger på en attraktiv handelsplats samt att Etage har en bra butiksmix som vänder sig till hela familjen.

Angående e-handeln säger Essunger att det inte är något det talas om, deras enda fokus är hotet från externhandeln. På Oden har det inte noterats någon minskad efterfråga på någon specifik bransch förutom inom sportfackhandeln. Inte heller Etage tycks lägga någon större vikt vid e-handeln, även om de har noterat att vissa branscher, som elektronik- och sportbranschen, är mer utsatta för den än andra. För dessa branscher tror Newsome att e-handeln har haft viss inverkan.

Essunger beskriver de konsumenter som Oden har lyckats behålla som studenter, tjänstemän på lunch, lättemammor och den lite äldre kvinnan, med tillägg att de är starkare på vardagarna än på helgen. Vad gäller hyresgäster säger Essunger att Oden har tappat samtliga kategorier till fördel för Överby. Newsome säger att externhandeln idag står för handel och centrum står för restaurang/pub/café samt kulturella behov.

Essunger beskriver hur trafiken i Oden har halverats under det senaste decenniet, samtidigt som hon menar att Oden har ett relativt högt besökarantal, 7000 besökare per dygn, sett till kommunens 55 000 invånare. Newsome säger att Etage istället har sett en positiv omsättningsökning under samma period.

Essunger tror på upplevelsen, att det går att känna på produkten och möjligheten till spontanköp som fördelar för den fysiska butiken, och utbudet, bättre priser och att det går snabbt som näthandelns fördelar. Newsome tror också på upplevelser som en fördel för fysiska butiker, men lägger även till det personliga mötet, service och kompetens, samt möjlighet att äta och fika.

Vad gäller hyrorna är Essunger bestämd med att det som påverkar dessa i tveklöst högst grad är trafik utanför dörren. Därefter kommer mindre viktiga faktorer som hygien, trygghet och en väl sammansatt hyresgästmix. Hyreskontraktens längd varierar mellan 3-5 år, och det har inte förändrats. Ungefär 20 procent av Odens

hyresgäster har någon form av omsättningsbaserad hyra, utkrävt av hyresgästerna, resten har fast.

Vid utformningen av Oden och val av butiksmix tas huvudmålgrupperna, som nämndes tidigare, hänsyn till, men på grund av att Oden är en innerstadsgalleria måste de vända sig till alla, säger Essunger. Hon säger också att ett H&M i Oden hade förändrat situationen radikalt, för då kommer andra koncept snabbt efter. Etage vänder sig till familjen, säger Newsome, och de utformar sig för att komplettera de andra aktörerna på handelsområdet.

Odens strategier mot hotet Överby är att det ska vara trevligare, lite mer personligt, att handla på Oden, säger Essunger, det som inte externhandeln har ska Oden ha. Etage ska fortsätta arbeta med vikten av det personliga mötet och hög servicegrad för att vara fortsatt starka, säger Newsome. Essunger säger att det bästa för en handelsmiljö är att dela upp ytorna och ha korta fasadliv, så att så många butiker som möjligt får plats vilket hjälper till att driva trafik. Essunger tror också att detta är framtiden för köpcentrumen, färre och mindre butiker, eventuellt i form av showrooms.

Strategierna för att locka besökare till Oden är marknadsföring, radioreklam och reklam i lokaltidningen, banderoller på fasaden, event varje lönelördag, kvällsshopping två gånger per år, söndagsöppet vid julhelgerna et cetera, säger Essunger. Öppettiderna ligger idag inte i hyresavtalen, istället röstar företagarföreningen om öppettiderna vilket renderar söndagsstängt. Etage har som strategi att locka kunder genom utbildning i det personliga mötet och hög servicegrad, säger Newsome, och tillägger att hon tror att det blir allt viktigare med ett bra restaurang- och caféutbud. Etage har också event som vänder sig till hela familjen. För att öka attraktiviteten för hyresgästerna använder Oden rabatter i början, så att butiksinnehavarna ska våga satsa, och de försöker på olika sätt att stärka sammanhållningen mellan butiksinnehavarna. Essunger ser inte att Balder kommer ändra något i deras hyresmodell i framtiden, då förhandlingsstyrkan redan är så tydligt till hyresgästens fördel.

Essunger tror att Oden kan dra nytta av e-handeln genom att butiksinnehavarna öppnar butik även på nätet, och på det sättet får verksamheten att gå runt, men hon beskriver också att en ny hyresgäst är en e-handlare som har tänkt använda lokalen som showroom, något hon också tror är positivt för Oden. Odens koncept ska vara att man vet vad man får, med något eller några spännande objekt, men inget extraordinärt, berättar Essunger.

Framtidens köpcentrum tror Essunger kommer att vara tydligt upplevelsebetonat. Hon tror på butikskoncept där man får använda alla sina sinnen, dofter, musik, att man blir bjuden på något litet vid långa köer eller när man provar et cetera.

3.4 Butikerna

Kicks och Företag X, där intervjuobjektet vill hålla företaget anonymt, är två detaljister som har gjort stora satsningar på nätet, vilket, för Kicks, har resulterat i ökad omsättning även i de fysiska butikerna. Efter att Kicks noterade marknadsvängningar mot näthandel beslutade de sig relativt snabbt för att satsa på det, då kunden idag kräver att kunna handla när som helst på dygnet vilket inte är möjligt i fysisk butik. Även för Företag X var tillgängligheten den avgörande faktorn i beslutet att satsa på näthandel, att kunderna kan handla dygnet runt. Kicks har idag kanaler via mobil, app, nätet, ipad, blogg, Facebook, sms och mail, förutom deras fysiska butiker, och Företag X har, förutom fysiska butiker, kanaler via e-handel, sociala medier, söktjänster, telefon och katalog.

Kenneth Grönlund är E-business Manager på Kicks. Enligt Grönlund är en styrka för Kicks att de inte bara arbetar med många olika kanaler, utan att de på ett lyckat sätt har fått dessa att samverka. Han menar på att kunden inte ska märka någon skillnad i upplevelse oavsett vilken kanal denne väljer. Detta gäller även för kundservicen, där den expertroll kunderna kan få av personalen i den fysiska butiken även kan fås på nätet. Det viktigaste för att behålla och utveckla även de fysiska butikerna anser Grönlund är att få kanalerna att samverka. Detta görs till exempel genom fri frakt till butikerna och retur hos samtliga fysiska butiker oavsett om de saluför varan eller inte, vilket driver trafik till butiken. Kicks använder sig av en scanningsfunktion via deras app. Genom den kan kunden läsa omdömen om produkterna eller, via scanning, fylla på det som tar slut hemma i badrumsskåpet. Andras omdömen kan också användas som säljargument för personalen. Intervjuobjekt 1 på Företag X beskriver deras styrkor som att företaget har en stark tradition och stor kompetens som de gärna delar med sig av via nätet, och de bevarar sina fysiska butiker genom att optimera sina erbjudanden med hänsyn till säljkanal.

Intervjuobjekt 1 ser det som att företaget har två målgrupper, en för nätet och en för de fysiska butikerna, i och med att de väljer ut e-handelskompatibla produkter att ha i nätbutiken. Kicks ser det istället som samma målgrupp för näthandeln och de fysiska butikerna. Angående vilka som e-handlar mest anser Grönlund att Kicks följer distanshandelsmarknaden överlag.

Enligt Grönlund är det produkter som annars bara säljs i storstäder, men som kunder över hela landet får tillgång till via näthandeln, som säljs i lite högre andel i procent över nätet. Grönlund hävdar att köpprocessen har förändrats under de senaste åren, det är kunden som har makten idag eftersom kunden har så stora möjligheter att välja idag. Enligt Grönlund är styrkan för Kicks fysiska butiker det personliga mötet i kombination med den expertroll deras personal har, till skillnad från deras näthandel, där tillgänglighet och enkelhet är de klart största styrkorna. Intervjuobjekt 1 anger att näthandeln är populär vid köp av skrymmande produkter och rutinköp, samt för köp av produkter som inte finns på så många ställen i landet.

Omsättningen växer betydligt snabbare på nätet, berättar Grönlund, men den största delen av deras omsättning står fortfarande deras fysiska butiker för, och tanken är att det ska vara så även i framtiden. Både Intervjuobjekt 1 och Grönlund trycker på att näthandeln ska vara ett komplement till de fysiska butikerna, inte ett substitut. Betalningsviljan för lokalhyrorna är idag främst beroende av trafik och läge, säger Grönlund. Hyresformen kan Grönlund inte säga så mycket om, då den är väldigt varierande. Grönlund tar upp fastighetsägarnas oro över e-handeln på grund av de omsättningshyror fastighetsägarna länge har arbetat med, men menar på att oron är ogrundad då Kicks kan påvisa en ökning av försäljning i deras fysiska butiker med hjälp av det digitala. Intervjuobjekt 1 anser att den omsättningsbaserade hyran har blivit något mindre populär de senaste åren, men menar, precis som Grönlund, på att en lyckad multikanalstrategi gör både fastighetsägare och hyresgäst till vinnare.

Grönlund tror att fastighetsägarna måste börja förändra sina lägen och utformningen av köpcentrum. Han berättar att Kicks kunder vill ha väldigt mycket upplevelse, och han tror att fastighetsägarna i Sverige har en del att utveckla med avseende på det. Själv tror Grönlund att Kicks butikslokaler kommer att förändras till mer upplevelsebetonade framöver, och att kunderna generellt kommer att kunna se betydligt fler events, mer rådgivning och mer upplevelse när de väl besöker en butik. Intervjuobjekt 1 tror att det kommer att bli mer vanligt att hämta produkter inhandlade på nätet i fysiska butiker, att det kommer att synas ett större butiks beteende på nätet, samt att butikerna kommer att behöva arbeta mer med att få kunderna att stanna längre i nätbutiken. Grönlund tror att livsmedel kommer att vara den bransch som ökar mest på nätet framöver, så länge logistiken går att ordna, men han tror att samtliga branscher kommer att växa på nätet. Intervjuobjekt 1 tror att kläder, mat, media och konstruktionsvaror kommer att växa mest på nätet. Grönlund tror att en trend för framtiden är att e-handelssajter kommer att bli snyggare uppbyggda och att de kommer att vara mer upplevelsebetonade.

4 Fastighetsekonomisk kalkyl

Inledning:

En fastighetsekonomisk kalkyl görs i syfte att konkretisera effekterna av de möjliga scenarier som den egna undersökningen och litteraturstudierna resulterat i. Mallen för den kalkyl som har valts är en klassisk kassaflödesvärdering. Tidshorizonten har valts till 5 år. Oavsett värderingsobjekt förlorar kalkylen sin relevans ju längre tidshorizonten är, men detta gäller i än högre grad för köpcentrum i den tid som råder nu, när konsumenternas köpbeteende och teknikerna snabbt ändras.

Det har inte gått att få fram uppgifter som skiljer restaurang och butikslokal åt. Data har hämtats från Datscha, där ett köpcentrum på ett attraktivt läge har valts ut för att illustrera olika utvecklingar. Inflationen har standardenligt satts till två procent, direktavkastningen är hämtad från Datscha och kalkylräntan har valts genom att addera värdeförändringen, i form av inflationen, till direktavkastningen (se Tabell 1).

Uthyrbar yta, kvm	56 505
Hyra, kr/kvm	6 000
Direktavkastning	6%
Inflation	2%
Kalkylränta	8%

Tabell 1

Intäkterna beror endast på uthyrbar yta och kvadratmeterhyran, och ökar schablonmässigt i takt med inflationen. Kostnaderna inkluderar skatt och drift- och underhållskostnader. Dessa är hämtade direkt ur Datscha, och ökar med tre procent per år. Restvärdet år 6 beräknas som driftnettot år 6 dividerat med direktavkastningen, som här får representera nettokapitaliseringsprocenten.

År	1	2	3	4	5	6
Intäkter	339 030 000	345 810 600	352 726 812	359 781 348	366 976 975	374 316 515
Kostnader	84 757 000	87 299 710	89 918 701	92 616 262	95 394 750	98 256 593
Driftnetto	254 273 000	258 510 890	262 808 111	267 165 086	271 582 225	276 059 922
Restvärde						4 600 998 700
Nuvärde	235 437 963	221 631 421	208 625 551	196 374 314	184 834 299	3 131 362 405
Totalt nuvärde						4 178 265 953

Tabell 2

E-handelns Påverkan på Köpcentrums Fastighetsvärden

Värdet på fastigheten, utan förändringar, om 5 år är alltså drygt fyra miljarder kronor (se Tabell 2).

Scenario 1:

Ett möjligt scenario som framkommit ur undersökningarna är att e-handeln kommer att öka från sex till 20 procent på bekostnad av fysiska butiker. I så fall skulle vakanserna öka på motsvarande sätt i köpcentrum, så att den uthyrbara ytan minskar med 14 procent. Förutsatt att ingenting förändras och att fastighetsägaren fortsätter som tidigare skulle resultatet bli enligt Tabell 3.

År	1	2	3	4	5	6
Intäkter	291 565 800	297 397 116	303 345 058	309 411 959	315 600 199	321 912 203
Kostnader	84 757 000	87 299 710	89 918 701	92 616 262	95 394 750	98 256 593
Driftnetto	206 808 800	210 097 406	213 426 357	216 795 697	220 205 448	223 655 610
Restvärde						3 727 593 499
Nuvärde	191 489 630	180 124 662	169 424 723	159 351 309	149 868 128	2 536 937 501
Totalt nuvärde						3 387 195 953
Värdeförändring						- 0.810670262

Tabell 3

Värdet på fastigheten har sjunkit med nästan tjugo procent, allt annat lika.

Känslighetsanalys:

Eftersom det har framkommit att e-handeln kan växa 15 till 25 procent på bekostnad av fysiska butiker testas skillnaden i om vakanserna blir fem procent mer eller mindre än beräknat, se Tabell 4.

Andelsförändring	Värdeminskning
5%	26%
0%	19%
-5%	12%

Tabell 4

Om e-handeln tar marknadsandelar på 25 procent minskar fastighetsvärdet med 26 procent under en femårsperiod, jämfört med tolv procent om e-handeln endast tar 15 procent av marknadsandelarna under samma period. Det är med andra ord relativt stor spridning.

E-handelns Påverkan på Köpcentrums Fastighetsvärden

Scenario 2:

Andra antaganden som lyfts fram via undersökningarna är ett ökat fokus på restaurang- och caféutbud. I detta scenario konverteras de överflödiga butiksytor till restaurang- och cafétor, från 6 till 20 procent av den totala uthyrbara ytan, endast på bekostnad av butiksytor. I detta fall kommer drift- och underhållskostnaderna att öka kraftigt, samtidigt som hyresförändringen är osäker.

I Tabell 5 redovisas resultat med antagande att drift- och underhållskostnaderna ökar med 20 procent, samtidigt som hyresintäkterna sjunker med tio procent.

År	1	2	3	4	5	6
Intäkter	305 127 000	311 229 540	317 454 131	323 803 213	330 279 278	336 884 863
Drift och Underhåll	101 708 400	104 759 652	107 902 442	111 139 515	114 473 700	117,907 911
Driftnetto	203 418 600	206 469 888	209 551 689	212 663 699	215 805 577	218,976 952
Restvärde						3 649 615 866
Nuvärde	188 350 556	177 014 650	166 348 887	156 314 167	146 873 650	2 483 867 234
Totalt nuvärde						3 318 769 144
Värdet förändring						- 0.794293418

Tabell 5

Värdet på fastigheten har i det här fallet sjunkit med över 20 procent på fem år.

Känslighetsanalys:

Hyran varierar i Tabell 6 mellan att vara oförändrad eller sjunka med tio respektive 20 procent under en femårsperiod, samtidigt som drift- och underhållskostnaderna antas öka med 15, 20 eller 25 procent under samma period. I mitten redovisas återstående värde i procent.

Hyresförändring: ->	1	0.9	0.8
DoU-förändring:			
1.15	94.71%	81.19%	67.67%
1.20	92.95%	79.43%	65.91%
1.25	91.19%	77.67%	64.14%

Tabell 6

Värdet förändringen påverkas utan tvekan i störst grad av hyresminskningen. Fastigheten sjunker ohållbart mycket i värde beroende på hyresintäkterna, samtidigt som påverkan av ökade drift- och underhållskostnader är marginella.

E-handelns Påverkan på Köpcentrums Fastighetsvärden

Det har varit svårt att få fram vilka hyresförändringar det rör sig om, och framförallt vad den här typen av ombyggnation skulle kosta. Utan det senare går det inte att avgöra hur lång tid det tar innan investeringen blir lönsam.

Scenario 3:

Ett tredje möjligt, och kanske mest troligt, scenario är att fysiska butiker kommer att ha en framtid så länge multikanallösningarna sker på rätt sätt. I detta fall kommer inte den totala butiksytan att minska, däremot kommer varje butiks yta att bli mindre då de antar mer av en showroom-karaktär. Butikens omsättning antas härmed öka, då det har framkommit att försäljning via flera kanaler ökar den totala omsättningen, varför kvadratmeterhyran också kan ökas. Samtidigt får fastighetsägaren in fler hyresgäster. I Tabell 7 redovisas detta scenario, med antaganden om att butiksytor halveras så att det får plats dubbelt så många butiker på samma yta, samtidigt som kvadratmeterpriset höjs med 50 procent. Beräkningarna inkluderar också en procentenhets ökning av drift- och underhållskostnaderna då det antas bli något mer slitage i och med att fler människor rör sig på samma yta när butiksytor krymper.

År	1	2	3	4	5	6
Intäkter	508 545 000	518 715 900	529 090 218	539 672 022	550 465 463	561 474 772
DoU	84 757 000	88 147 280	90 791 698	93 515 449	96 320 913	99 210 540
Driftnetto	423 788 000	430 568 620	438 298 520	446 156 573	454 144 550	462 264 232
Restvärde						7 704 403 864
Nuvärde	392 396 296	369 143 193	347 935 496	327 938 400	309 083 150	5 243 487 813
Totalt nuvärde						6 989 984 348
Värdetförändring						1.672939068

Tabell 7

Resultatet blir i detta fall en värdeökning på dryga 67 procent över fem år. Ombyggnadskostnader i det här fallet kommer inte att bli i närheten av så stora som om ytan ska omvandlas mellan butik och restaurang, men då inga uppgifter om den här typen av ombyggnadskostnader finns, går det ändå inte att avgöra efter hur lång tid en sådan här investering blir lönsam.

Känslighetsanalys:

I det här scenariot har det antagits att hyran går att öka med 50 procent per kvadratmeter, samtidigt som drift- och underhållskostnaden blir aningen dyrare. I Tabell 8 illustreras värdet förändringen på fastigheten om hyresökningen förändras med tio respektive 25 procent. Det slår, som väntat, stort på det totala fastighetsvärdet.

Tabell 8

Hyresförändring	Värdet förändring
25 %	101 %
10 %	81 %
0 %	67 %
- 10 %	54 %
- 25 %	33 %

Drift- och underhållskostnaden är en annan osäker faktor. Ovan antogs en fördyring från standardenliga tre procent, till fyra. I känslighetsanalysen i Tabell 9 har drift- och underhållsökningen varierats med en procentenhet. Uppenbarligen påverkar en liten förändring i drift- och underhållskostnaden i princip ingenting.

DoU-förändring	Värdet förändring
1%	67%
0%	67%
-1%	68%

Tabell 9

5 Resultat och analys

5.1 Inledning

Kapitlet inleds med en sammanfattande resultatredovisning genom SWOT-analys, med Bergström-modellen integrerad via uppdelningen av marknadsplatser. Analysen fortsätter sedan mer ingående utifrån samma modeller, för att avslutas med ett avsnitt om de strategier en köpcentrumägare bör anamma.

5.2 SWOT-analys

5.2.1 Köpcentrum

Köpcentrums styrkor

- Fungerar som mötesplats
- Möjlighet att känna på produkter
- Personlig service
- Lust till spontanshopping
- Upplevelse att vistas i centrumet
- Marknadsföring av andra butiker och restauranger än dem konsumenten var ute efter

Köpcentrums svagheter

- Dagens butiksytor är oflexibla och omoderna
- Dagens hyreskontrakt är oflexibla

Möjligheter för köpcentrum

- Utveckla köpcentrumet mot logistikhubb
- Utveckla köpcentrumet som mötesplats
- Utveckla upplevelsen av att vistas i köpcentrumet
- Utveckla multikanaler och NFC

Hot mot köpcentrum

- Andra köpcentrum
- E-handel

Attraktiviteten för köpcentrumen i undersökningen skiljer sig kraftigt åt. Vissa har endast upplevt tillväxt de senaste åren, medan andras omsättningar har minskat. Detta stärker en annan tes som framkommit, nämligen att köpcentrummarknaden kommer att bli betydligt mer polariserad än vad den har varit. Det finns en tydlig tro på köpcentrums framtid på grund av att en växande befolkning kräver fler handelsplatser, men köpcentrumen måste uppdateras för att passa dagens konsument och för att möta konkurrens från e-handeln.

Läge och marknad är de klart viktigaste faktorerna vid planering av köpcentrum, där marknaden bör bestå av både boende och arbetande. Vidare behövs ankare i

köpcentrum för att marknaden ska trivas och skapa flöden. Det framkommer i undersökningen att köpcentrum inte har förändrats märkbart på grund av e-handeln, utan snarare som en effekt av förändring i konsumtion. Idag arbetas det mer än tidigare med leisure, det som inte är shopping, vilket innebär ökade ytor för caféer och restauranger, och för vård och service. Denna utveckling tycks delvis bero på att fastighetsägarna vill göra sig mindre beroende av butiker då de vet att e-handeln kommer att få konsekvenser, men också för att det finns en tydlig korrelation mellan möjligheten för människor att lägga mycket tid i köpcentrum och försäljningen i detaljhandeln.

Styrkor och svagheter:

Köpcentrum kommer att ha kvar sin roll i centrum, dels i form av utlämningsställen till innerstadsboende, men också som ett upplevelsecentrum dit människor går för att umgås, där det ges tillfälle till spontanshopping och intressanta matupplevelser.

Hade köpcentrum endast betraktats som en handelsplats hade de förmodligen fått det svårt, men nu efterfrågas köpcentrum även som mötesplats och som en upplevelse, vilket tillsammans blir styrkor för köpcentrum som e-handeln inte kan konkurrera med på samma sätt. Citygalleriornas styrkor ligger i det stora upptagningsområde som centrum genererar, vilket både skapar stora flöden och en bra marknadsföringskanal.

Det finns en tydlig tro på fysiska butikers fortsatta framtid, då människor har ett behov av kontakt och personliga möten, samt att det finns en efterfrågan på rådgivning och personlig service som inte går att få på nätet i samma utsträckning idag. Även skillnaden i upplevelse på nätet och i butik anges som en styrka för de fysiska butikerna, och att spontanshopping, som anses vara betydligt mer efterfrågad än shopping utifrån behov, sker när konsumenterna redan är ute på stan bland butiker.

Alla som vill sälja behöver marknadsföring, och varumärkesbyggande framhålls som allt viktigare. Det är essentiellt att knyta kunden och att få denne att vilja vara lojal ju större det totala utbudet blir. Marknadsföring görs fortfarande bäst via fysiska butiker på ett attraktivt läge, till exempel på ett köpcentrum vars image passar butikens koncept. E-handlare behöver därmed öppna fysiska butiker, precis som de fysiska butikerna behöver behålla åtminstone en del av sina ytor.

Hot och möjligheter:

Framtidens köpcentrum tycks innebära ett större fokus på mjuka värden, mer spektakulära utformningar och mer betoning på upplevelse, på grund av att köpcentrum som mötesplats blir allt viktigare.

Av samma anledning lyfts ett ökat café- och restaurangutbud fram som en allt viktigare yta i ett köpcentrum. Idag är en svårighet med restauranger i köpcentrum att de måste ha samma öppettider som resten av köpcentrumet, vilket innebär utebliven vinst för restaurangägarna och därmed uteblivna hyresintäkter för fastighetsägarna. Detta är därmed något som fastighetsägare skulle göra klokt i att lösa, då det kan bli

en viktig värdeskapande faktor. En bra taktik för köpcentrum är att, liksom Triangeln, ha en separat del med restauranger, som har öppet längre än butikerna. Köpcentrumet får då marknadsföring även för butikerna i och med att människor kan gå dit på kvällen för att äta, precis som att människor som är där för att handla vill besöka köpcentrumet även på kvällen när de får syn på en trevlig restaurang, eller genom notiser i mobilen om erbjudanden och vad som händer senare eller nästa dag.

Tekniskt tycks köpcentrums framtid enhälligt handla om att etablera utskänkningsställen i köpcentrum, för både hämtning och retur av varor som har beställts på nätet, och på så sätt fortsätta driva flöden till köpcentrum och samtidigt behålla fysiska butiker. Allra helst bör kunden kunna prova varorna som hämtas ut någonstans, så att retur kan ske direkt om så behövs. Medan konsumenten ändå är på köpcentrumet kan denne passa på att göra andra ärenden. Köpcentrum blir också en samlingsplats för människor, varför det är sannolikt att kunderna springer på någon som de känner och som denne vill sätta sig på någon av restaurangerna eller caféerna med. Köpcentrum skulle i så fall både bli en logistikhubb och en mötesplats.

Utvecklingen av köpcentrum som logistikhubbar indikerar att citygallerierna skulle bli vinnarna och de externa köpcentrumen förlorarna, då centrum redan till stor del är ett nav för service. Det råder konsensus om att citygalleriernas största hot idag är konkurrens från andra köpcentrum snarare än från näthandeln, men flera intervjuobjekt pekar på att cityhandeln kommer att bli starkare framöver, och att externa köpcentrum kommer att utsättas för hårdare konkurrens. Järn- och bygghandeln, sporthandeln och teknikhandeln har ökat kraftigt på nätet på bekostnad av fysiska butiker, och denna typ av handel är den som tidigare var stor på externa centrum. Fördelarna för dessa centrum var att det var mer tidseffektivt att storhandla allt på en och samma gång på ett externt köpcentrumområde än att gå runt inne i centrum. Detta kan nog fortfarande fungera ute på landet och i mindre städer, där de flesta har tillgång till bil och där det inte är alltför mycket trafik, samtidigt som de externa köpcentrumområdena är hanterbara i storlek. I större städer verkar det däremot som att externa köpcentrum kommer att konkurreras ut av e-handeln.

Flera intervjuobjekt uppger också att framtiden ligger i centrum som är mer integrerade i stadsbilden, bland boende och arbetande, med ett välriktat utbud och högre grad av service, på grund av dagens konsumenters tidsbrist och fokus på tidsoptimering. Här skulle boende i närområdet då kunna hämta ut inköp gjorda på nätet, kanske tunga och skrymmande varor, som de tidigare inhandlade på externa köpcentrum. De externa köpcentrum som det går bra för bör därmed successivt anta karaktären av stadsdelscentra.

Det framhålls att det troligen inte finns en överetablering av butikslokaler idag, men att det finns en brist på moderna, anpassade, ytor. Det anses därför viktigt att investerare restaurerar dessa så att de passar framtidens handlare, och det finns en tro på att så länge detta görs kommer det att fortsätta öppnas nya fysiska butiker i samma takt som idag.

Det lyfts även fram att köpcentrum måste bli mer flexibla så att de blir mindre statiska än vad de har varit. Detta gäller både hyreskontrakten och ytorna, med fler möjligheter till pop up-butiker som en viktig konsekvens. Att ständigt förnya sig på detta sätt är både en viktig del i varumärkesbyggandet och ett sätt att möta den upplevelsesökande kunden.

Viljan att etablera butik i köpcentrum spås bli oförändrad, och många i undersökningen tror på mindre, men fler, butiksytor i köpcentrum i och med att Multi-Channel Retailing har etableras. De fysiska butikerna skulle behöva mindre butiker då volymerna säljs på nätet, samtidigt som e-handlarna vill öppna mindre showrooms för att synas med sitt varumärke, inge förtroende och visa upp sina produkter. En sådan utveckling skulle vara mycket gynnsam för fastighetsägarna, eftersom de kan höja kvadratmeterhyran, och därmed intäkterna och värdet, då butikerna omsätter lika mycket eller mer men på mindre yta, och fastighetsägarna kan då få in fler hyresgäster på samma yta. Detta bör dock innebära även en viss kostnadsökning i form av drift och underhåll.

Läget för en butik framstår som lika viktigt i framtiden som det har varit tidigare, då det är viktigt att synas med sitt varumärke, och högkommunikativa lägen lyfts därmed fram som extra intressanta. Att synas på nätet är svårt, och det framgår att det inger förtroende, som leder till ökad försäljning, att inte bara ha en nätbutik, utan också en fysisk butik. E-handlare har därför börjat öppna fysiska butiker, och antas fortsätta göra det, samtidigt som fysiska butiker också öppnar nätbutiker. Det framgår tydligt att framtiden ligger i mindre yta per butik. Mjuka värden i framtidens fysiska butiker lyfts fram av flera intervjuobjekt, och speciellt ett större fokus på upplevelse och kundrelationer i butikerna. Det framhålls också en tro på att det kommer att bli vanligare att hämta och returnera produkter inhandlade på nätet i fysiska butiker.

Hyrorna har generellt gått upp under de senaste åren, men detta tycks bero mer på detaljhandelns starka tillväxt än e-handeln. Det verkar dock skilja sig en hel del, då både rasande hyror, stabila hyror och ökande hyror deklarerar i den egna undersökningen. Det är tydligt att det är trafik utanför dörren och attraktiviteten i läget, det vill säga synligheten, som påverkar betalningsviljan för butikshyrorna i högst grad, samtidigt som en hyresgäst som driver trafik kan vänta sig en mer generös hyressättning.

De flesta köpcentrumen har någon form av omsättningsbaserad hyra i sina hyreskontrakt, men det är oftast en mindre del som genererar relativt lite. Det är i princip bara butiker som har en omsättningsbaserad del, restauranger och service har bara fast hyra. Det tycks inte som att e-handeln har påverkat fastighetsvärdet på köpcentrum än, men då fastighetsvärdet idag är likställt med hyresintäkterna finns det en viss oro från fastighetsägarhåll som främst yttrar sig i frågan om omsättningshyrans vara eller icke vara. E-handeln kan leda till en lägre omsättning i fysiska butiker, vilket innebär lägre intäkt för fastighetsägare och därmed lägre avkastning på investeringen, vilket slutligen innebär ett lägre fastighetsvärde. Flera intervjuobjekt tror på en övergång till fast hyra i framtiden. Det starkaste alternativet

framstår som att hyran istället skulle vara baserad på hur många besökare en butik har per dag. Ett annat förslag som lyfts fram är att hyran skulle vara kopplad till hur länge kunderna stannar i butiken, eftersom den tiden är starkt korrelerad till omsättningen. Några intervjuobjekt menar dock att oron för omsättningshyror är ogrundad, då det går att påvisa ökad försäljning i butik med hjälp av det digitala, och att det som behövs egentligen är en lyckad multikanalstrategi. Det är emellertid inte bara hyresformen i hyreskontrakten som tycks behöva ses över. Även det indirekta besittningsskydd som lokalhyresgästerna har idag antyds ge problem i framtiden i och med tron på mer flexibilitet i köpcentrum, som ytor för pop up-butiker och showrooms.

Mest hotade är multibrand-butiker, som troligen kommer att få det svårt i framtiden om de inte har ett extremt starkt varumärke med mycket lojala kunder. Konkurrens om priset är svårt i och med internet, framförallt när det gäller dyrare eller internationella varumärken. När det gäller billigare produkter kanske det går på ett ut i och med att konsumenten får produkten direkt i hand, men rör det sig om mer pengar kommer många förmodligen vilja undersöka alternativ på nätet. Det varumärke kunden handlar från får alltid intäkter oavsett om kunden har köpt det i varumärkets egen butik eller någon annanstans. Multibrand-butiken går istället miste om hela intäkten om kunden bara går in för att prova. Egna varumärken kommer förmodligen fungera bättre, då de kan ha mindre ytor och lager, och kanske bara ett fåtal produkter i varje storlek och av varje sort framme. Samtidigt kanske fler butiker kan ta in fler udda produkter, vilket ofta lockar kunder, men kanske inte säljer lika bra. Givetvis måste kunderna också kunna hämta det de har beställt via nätet i butik.

Ur den egna kalkylen framgår det att e-handeln skapar ett stort hot mot den köpcentrumägare som inte är inställd på förändring. Ur empirin framgår det att det finns tydliga tecken på att e-handeln kan ta marknadsandelar upp emot 20 procent på bekostnad av fysiska butiker, vilket, enligt den fastighetsekonomiska kalkylen, innebär att det estimerade köpcentrumet skulle förlora nästan 20 procent av sitt värde på fem år. Detta är givetvis ett omöjligt spår att fortsätta på.

Ombyggnation till restaurang tycks ur fastighetsägarnas perspektiv ses som en tillfällig trend, och är inget som fastighetsägare sätter i verket i första taget. Ur kalkylen framgår det att det initialt endast blir förluster även utan att ombyggnadskostnaderna är med i beräkningarna, och det ses som en stor risk att ta. Kanske är det värt det för ett nytt köpcentrum som verkligen vill specialisera sig på mat, men som förändring av ett, hittills, lyckat köpcentrum verkar det ligga långt fram i tiden. För en riskavers köpcentrumägare tycks det bättre att vänta och se om det blir framgångsrikt för andra, liknande, köpcentrum. Detta är förståeligt speciellt för innerstadsgallerior, som ofta ligger i anslutning till gågator med restauranger, vilket gör att risken kan kännas onödigt stor.

Det mesta talar för minskade butiksytor, men med fler antal butiker, så att den totala uthyrningsbara butiksytan blir samma som innan. Utifrån kalkylen framgår det att det också är här som köpcentrum har mest att vinna, förutsatt att hyresgästerna har

välutvecklade multikanalstrategier. Butikerna kommer då att nå en högre omsättning än tidigare, då det har framkommit att försäljning via flera kanaler ökar den totala omsättningen, vilket återspeglas i hyran som då kan ökas per kvadratmeter och i och med det ge större intäkter till fastighetsägaren.

Effekter som inte beror på e-handeln:

Fastighetsägare av köpcentrum har haft lite eller inget fokus på e-handeln hittills. Butikshyrorna har generellt gått upp under de senaste åren, men detta anses bero mer på detaljhandelns starka tillväxt än e-handeln.

Istället har det största hotet mot köpcentrum ansetts vara andra köpcentrum, och mer specifikt har externhandeln varit citygalleriornas största hot. Detta är också anledningen till den förändringsfas köpcentrum genomgår idag, samtidigt som valet av utveckling, med ett större fokus på leisure, ses som ett svar på konsumenternas skiftning i konsumtionsmönster snarare än på konkurrens från e-handeln. Det har visat sig att ju längre tid människor lägger i ett köpcentrum, desto bättre går försäljningen i detaljhandeln, vilket också har medfört ökade ytor för caféer och restauranger, och för vård och service.

Sammantaget innebär detta att köpcentrumägare till de köpcentrum som det har gått bra för relativt omedvetet har agerat mot e-handeln. En effekt av att utveckla sitt köpcentrum så att det konkurrerar väl med andra köpcentrum innebär också att det konkurrerar väl mot e-handeln, i och med att utvecklingen ofta är inom områden där e-handeln inte kan konkurrera.

5.2.2 E-handel

E-handelns styrkor

- Utbudet är enormt
- Möjlighet till prisjämförelser gör ofta slutpriset lägre än i närmaste butik
- Smidigt att handla och få hem, ingen trängsel eller transportbehov för konsumenten

Möjligheter för e-handeln

- Utveckla multikanalerna
- Komplettera e-handeln med fysiska butiker
- Samfrakta till utlämningsställen

E-handelns svagheter

- Dyr och svårhanterlig leverans
- Går inte att uppleva produkten innan beställning vilket bidrar till mycket returer
- Osäkerhet för konsumenten vid returer kan göra att en del undviker näthandel

Hot mot e-handeln

- Ohållbar fraktlösning på grund av miljö, trängsel och kostnader
- Andra e-handlare
- Fysiska butiker

E-handeln har under de senaste åren kontinuerligt vuxit långt kraftigare än detaljhandeln i stort, och ett intervjuobjekt menar till och med att det är e-handeln som har drivit den totala detaljhandelns tillväxt de senaste åren. Samtidigt har tidigare osäkerhetsfaktorer i att handla på nätet förbättrats och skapat större förtroende hos kunderna, vilket har genererat en större kundbas för näthandlarna. Köpcentrumägarna tycks däremot inte ha något större fokus på e-handel i dagsläget.

Styrkor och svagheter:

Ur intervjuerna framgår det att kunden idag kräver att kunna handla när som helst på dygnet, vilket implicerar att tillgängligheten är näthandels viktigaste styrka. Andra styrkor som framhävs är utbudet, möjligheten till prisjämförelser, att mellanled kan kapas så att omsättning på varorna blir snabbare, och att det är enkelt att få hem varor. Vidare framgår det att kunderna föredrar näthandel framför fysiska butiker vad gäller varor som annars är svåra att få tag i, samt skrymmande produkter och rutinköp. Det framgår också att det är i branscher med låg ”kläm- och kännfaktor” som näthandeln har blivit ett substitut för fysiska butiker, där sportfackhandel och elektronik lyfts fram som särskilt utsatta.

Näthandelns svagheter framstår som svårigheten i att uppleva och känna på produkten, att det tar tid att få hem varan och att servicenivån inte är lika hög som den kan vara i fysisk butik. Intervjuobjekten menar också att de fraktlösningar som används idag, med många leveranser direkt till konsumentens dörr, är ohållbar i längden och i takt med näthandelns tillväxt.

Hot och möjligheter:

Totalt indikerar studien att det är troligt att näthandeln kommer att fortsätta att växa och ta marknadsandelar från de fysiska butikerna under närmast förestående tid, samtidigt som det framgår att näthandeln dras med en del kostnader som är betydligt högre än för fysiska butiker. Det framgår tydligt att intervjuobjekten tror att e-handeln kommer att fortsätta växa i åtminstone samma takt som idag, troligen snabbare. Ur undersökningarna framgår vissa indikationer på att näthandeln kan växa upp till 20 procent av den totala handelns omsättning på tio år.

Järn- och bygghandel, kläder och livsmedel anses vara de branscher som kommer att växa snabbast och ta över en del fysiska butiker framöver. För näthandlarna gäller det att skapa mer butiks beteende och vara mer upplevelsebetonade, och att arbeta mer med att få kunderna att stanna längre i nätbutiken. Ett intervjuobjekt lyfter fram möjligheten att göra nyttoshopping över nätet, för att sedan fokusera på nöjeshopping i fysiska butiker. Än så länge har de riktigt stora aktörerna liten eller ingen närvaro på nätet, vilket håller näthandelns utveckling tillbaka. Detta tros dock kunna ändras med mer integrerade multikanallösningar.

Samtidigt framgår det att det inte är säkert att det kommer att vara billigare att driva näthandel jämfört med att driva en fysisk butik, då det är många kostnader som ska täckas. Både leverans och frakt är dyrt, och det är svårare att synas och driva trafik på

nätet, vilket genererar högre marknadsföringskostnader. Det framgår att nätbutiker än så länge är väldigt olönsamma verksamheter, vilket, tillsammans med logistikkostnaderna, framstår som det största hotet mot e-handeln. Distributionen av varor framställs som ohållbar som den ser ut idag, och lösningen framstår som möjligheten att göra köpcentrum till logistikhubbar och att ha utlämningsställen på mindre stadsdelscentrum.

5.2.3 Multikanaler

Det finns en stark tro på att framtiden ligger i mer mjuka värden, där mer fokus läggs på köpupplevelsen och där kundlojaliteten blir allt viktigare. Samtidigt anses köpcentrumägare inte ha hängt med i utvecklingen, och det framhålls att dessa bör satsa betydligt mer på tekniken. Köpcentrumen måste börja kommunicera mer med sina kunder för att börja driva trafik igen, och där spelar appar och NFC en viktig roll.

Läget för en butik framstår som lika viktigt i framtiden som det har varit tidigare, då det är viktigt att synas med sitt varumärke, och högkommunikativa lägen lyfts därmed fram som extra intressanta. Att synas på nätet är svårt, och det framgår att det inger förtroende, som leder till ökad försäljning, att inte bara ha en nätbutik, utan också en fysisk butik. E-handlare har därför börjat öppna fysiska butiker, och antas fortsätta att göra det, samtidigt som fysiska butiker också öppnar nätbutiker.

Det uttrycks enhälligt att framtiden ligger i att inte skilja på näthandel och fysisk butik, utan att få kanalerna att samverka på ett sömlöst sätt för att möta olika service till kunden. Det framgår både att förekomst på samtliga kanaler är ett sätt att värna om sitt varumärke, och att ju fler kanaler konsumenterna har att kommunicera genom, desto mer kommer de att konsumera. Det senare stärks av det faktum att förekomst på nätet har resulterat i ökad omsättning även i samma företags fysiska butiker, och vice versa. För att skapa dessa positiva synergieffekter mellan fysisk butik och nätbutik tycks det nödvändigt med en lyckad multikanalstrategi, vilket anses uppnås då konsumenten inte märker någon skillnad i upplevelse oavsett vilken kanal denne handlar ifrån. Det ska gå att köpa en produkt via vilken kanal som helst och lämna tillbaka den var som helst, med samma pris och betalningssystem, och med samma mått av kundservice oavsett kanal. Ytterligare sätt att driva trafik till den fysiska butiken är att erbjuda fri frakt vid utlämning i fysisk butik och retur från fysisk butik oavsett om just den butiken säljer varan eller inte.

5.3 Strategier för att möta nya försäljningskanaler

Köpcentrum måste satsa mer på upplevelser för att locka flöden. Det måste inte vara en spektakulär utformning eller liknande kostnadskrävande ombyggnationer, men det måste finnas anledningar för olika kundgrupper att besöka köpcentrumet och att vilja stanna kvar. Restauranger ligger nära till hands vad gäller detta, så om köpcentrumet redan har ytor som är avsedda för detta ändamål är det definitivt värt att integrera restaurangutbudet i köpcentrumets varumärkesbyggande. En annan viktig del i upplevelsen är att ha flexibla ytor för pop up-butiker och liknande, vilka är kompatibla med köpcentrumets varumärke.

Upplevelse av köpcentrum och butiker sker till exempel via NFC och egna appar. Dels kan det användas som en mer avancerad form av ”kexchoklad vid kassorna”, det vill säga att om konsumenten har köpcentrumets app får denne en push-notiser av typen ”Glömt att köpa mjölk?” eller ”Något gott till kaffet?”, med hänvisning till respektive butik som säljer detta, kanske inklusive en karta över hur konsumenten smidigt kommer dit. Dessutom kan appen användas som ren marknadsföring av vilka produkter en viss butik har på rea, eller allmänt, att de har rea, eller var och när det sker ett event eller att en viss butik erbjuder något annat. Dessa kan också användas som marknadsföring av en ny pop up-butik, antingen genom att berätta vad som händer, eller, kanske ännu hellre, att inte göra det, utan att istället skapa nyfikenhet så att konsumenterna vill gå till köpcentrumet för att se vad det är som händer. Via appen ska kunderna också kunna ha sina medlemskort i olika butiker på köpcentrumet, så att personliga erbjudanden enklare kan skickas ut.

Givetvis får detta inte överdrivas så att kunderna struntar i att kolla notiserna, men görs det i lagom mängd bör det fungera utmärkt. På flygplatser skulle push-notiser kunna fungera mycket bra, då kunderna ofta bär på en del tunga väskor och vill slippa gå runt alltför mycket. Då är det perfekt om det enkelt kommer upp notiser om vart man kan gå för att äta eller dricka det ena eller andra, eller vilka butiker som har något särskilt erbjudande. Alla köpcentrum bör också se till att det är enkelt att koppla upp sig, och från inloggningssidan bör det bara vara en knapptryckning tills appen är nedladdad. I och med den här typen av appar ökar kundens lojalitet, då denne känner sig knuten till köpcentrumet.

Köpcentrum måste därför, i samarbete med deras butiker, satsa på NFC. De måste erbjuda gratis wifi, och denna ska vara enkel för kunderna att koppla upp sig mot. Kunden ska sedan smidigt kunna ladda ner köpcentrumets app, från vilken push-notiser med rimlig frekvens skickas ut till kunderna. Dessa fungerar som marknadsföring av köpcentrumet som sådant, och av enskilda butiker och restauranger. Kunderna ska få notiser om vad som händer i de butiker de brukar handla och på de restauranger de brukar besöka, samt vad som är nytt och intressant i köpcentrumet. Kunderna bör också få tips om att fylla på förrådet av varor som har köpts kontinuerligt, eller om liknande produkter som har kommit in och som kan vara av intresse för kunden. Det kan dock inte understrykas nog att dessa notiser måste väljas med omsorg så att kunderna inte bombarderas av dem och börjar ignorera dem.

Köpcentrum har en otroligt viktig framtida marknad som logistikhubbar. Kunderna måste kunna gå till butikerna och hämta ut eller returnera varor som är knutna till butiken, och till utlämningsställen på köpcentrumet för att hämta ut och returnera alla typer av varor.

Fastighetsägarna bör också se över butiksytorerna för att se vilka som kan minskas. En viktig del i upplevelsen är blandningen mellan butiker där kunderna kan prova, utan dåligt samvetet, för att det är meningen att handeln ska ske på nätet, och butiker där handeln sker i fysisk butik.

6 Diskussion

Resultaten av arbetet är att e-handeln hittills inte har påverkat köpcentrumägare på något större sätt, men för en investerare kommer näthandeln att få stor inverkan på köpcentrum under de närmaste åren. Det har dock visat sig att köpcentrum har alla möjligheter att lyckas, så länge deras ägare är beredda på att utveckla sina köpcentrum så att de blir både mötesplatser och servicenav. Samtidigt kommer både fysiska butiker och e-handlare finnas kvar och närma sig varandra alltmer, då alla behöver handla i samtliga kanaler.

Slutsatser ur empirin har dragits viktat utifrån de intervjuobjekt som arbetar med respektive fråga. Författaren har dock frågat samtliga intervjuobjekt frågor som de inte är lika insatta i, men detta har snarare använts för att ge en bild över vad människor i allmänhet tror, och inget som några slutsatser baseras på enbart.

Underlaget hade kunnat vara bättre om fler köpcentrumägare hade varit villiga att intervjuas, men slutsatserna får ändå anses välgrundade i och med att intervjuobjekten täcker väldigt bred branschexpertis.

Den fastighetsekonomiska kalkylen skiljer inte på restauranghyror och butiksytor, och den involverar inga uppgifter om ombyggnadskostnader. Tillgång till dessa uppgifter hade gjort kalkylen betydligt mer användbar.

För vidare forskning hade det varit intressant att se en redogörelse för hur stor del av den totala omsättningen, för butiker i olika branscher, som näthandeln står för. Det hade också varit intressant att se en mer grundlig version av investeringskalkylerna, där uppgifter om ombyggnadskostnader för olika ändamål tas med, samt där det skiljs på data för butiker och restauranger.

7 Slutsats

Detta examensarbete har utförts i syfte att utreda hur konkurrensen från e-handeln påverkar värdet av att äga och investera i köpcentrum, och att lägga upp strategier för fortsatt lönsamma köpcentrum. För att komma fram till resultatet har frågor besvarats angående vad e-handelns ökande marknadsandel har haft för inverkan på handeln i allmänhet, och i köpcentrum i synnerhet, liksom frågan hur e-handeln kan gynna fysiska butiker.

Att e-handeln har en stor inverkan på handeln i stort står klart, men effekten tycks variera i tröghet. På vissa marknader, som teknikhandel, sportfackhandel och järn- och bygghandeln, har e-handeln redan tagit stora andelar, medan till exempel livsmedelsbranschen fortfarande är mycket stabil i fysisk försäljning. Köpcentrum har generellt inte börjat märka någon minskad omsättning som en direkt konsekvens av e-handeln än, utan har mest fokuserat på konkurrensen från andra köpcentrum.

E-handeln har också visat sig gå mindre bra än vad som tidigare har indikerats. Det tycks vara så att fysiska butiker och nätbutiker behöver varandra, och att detta är vad som kommer att generera den stora vinsten för detaljhandeln. Båda behöver marknadsföring i flera kanaler för gynnsam omsättning i butikerna, oavsett var marknadsplatsen är, och det har också visat sig att flera kanaler ökar den totala omsättningen.

Det framgår att marknaden för de riktigt stora köpcentrumens är mättad för ett bra tag framöver. Istället kommer det öppna fler, mindre, stadsdelscentrum, och mindre köpcentrum inne i städerna. Dessa kommer att vara mer upplevelsebetonade, och är ställen dit kunderna går för att ha det trevligt och umgås, snarare än att gå in, uträtta ärenden och sedan lämna köpcentrumet omgående.

Ur den fastighetsekonomiska kalkylen går det att utläsa att köpcentrums enda chans till vinst, och en relativt hög sådan dessutom, är att anpassa butiksytor så att det både finns fler flexibla ytor, och fler men mindre butiksytor.

Sammantaget har e-handeln, ur fastighetsägarperspektiv, inte ansetts som ett hot mot värdet av att äga köpcentrum. Det framgår dock att dessa köpcentrum, i sin strävan efter att konkurrera med andra köpcentrum, också har satt upp ett bra försvar gentemot e-handeln. Det står också klart att ur ett investerarperspektiv är det viktigt att investera i köpcentrum där ägarna utvecklar sig mot att skapa mer mötesplats och servicenav av sina köpcentrum, samtidigt som ytorna anpassas. Butiksytor kommer att fortsätta att behövas i och med att både fysiska butiker och e-handlare har sin framtid i multikanaler, där handlarna behöver alla typer av ytor och kanaler.

8 Referenser

Rapporter och artiklar:

Bergström, Fredrik. *Näthandeln – Hot eller möjlighet för köpcentrum*. NCSC. Stockholm, 2010.

Jansson, Matilda och Madsen, Emelie. *Framgångsfaktorer i e-handelssektorn*. Kandidatuppsats. Linnéuniversitetet, Ekonomihögskolan. Kalmar, 2012.

Kampen om köpkraften – Handeln i framtiden. HUI Research. Stockholm, 2011.

Landberg, Sofia och Larsson, Jenny. *Att fånga flödet i kollektivtrafiken*. Kandidatuppsats. Kungliga Tekniska Högskolan, institutionen för Fastigheter och Byggnad, Bygg- och Fastighetsekonomi. Stockholm, 2013.

Larsson, Lena, Mossberg, Per och Ogvall, Jonas. *E-barometern, årsrapporten 2012*. Posten, Svensk Distanshandel och HUI Research. Stockholm, 2013.

Larsson, Lena, Mossberg, Per och Ogvall, Jonas. *E-barometern, Q1 2013*. Posten, Svensk Distanshandel och HUI Research. Stockholm, 2013.

Nyckeltal för e-handeln. HUI Research, Svensk Distanshandel. 2013.

Scenarion för e-handelns framtida tillväxt. GS1 Sweden. Stockholm, 2013.

Sveriges största köpcentrum – Styrkor och svagheter. Market. Stockholm, 2012.

Tonnquist, Bo. *Projektledning*. Tredje upplagan. Bonnier Utbildning AB, Stockholm, 2010.

Von Zweigbergk, Jan. *Multikanaler – Konsumenterna tar makten när detaljhandeln blir mer tillgänglig*. PwC och HUI Research. Stockholm, 2012.

Von Zweigbergk, Jan. *Globala Megatrender – Så påverkar de den svenska detaljhandeln*. PwC, Stockholm, 2011.

Personlig kommunikation:

Andersson, Arne B. *E-handelsexpert*. Posten.
Intervjudatum: 2013-06-26.

Backemar, Lars. *Styrelseordförande*. Backemar Consulting.
Intervjudatum: 2013-06-25.

Brahm, Torvald. *Näringslivsutvecklare*. Trollhättans Stad.
Intervjudatum: 2013-06-14.

Emanuelsson, Johan. *Avdelningschef, Strategiavdelningen*. Malmö
Stadsbyggnadskontor.
Intervjudatum: 2013-06-28.

Essunger, Susanna. *Centrumledare, Oden Köpcentrum*. Balder.
Intervjudatum: 2013-06-13.

Grönberg, Eva. *Exploateringschef*. Trollhättans Stad.
Intervjudatum: 2013-06-14.

Grönlund, Kenneth. *E-business Manager*. Kicks.
Intervjudatum: 2013-06-13.

Intervjuobjekt 1. *Vice VD*. Företag X.
Intervjudatum: 2013-06-17.

Kolterjahn, Fredrik. *Försäljningschef*. Handels Utredningsinstitut.
Intervjudatum: 2013-07-02

Newsome, Marie. *Centrumledare, Etage*. Steen & Ström.
Intervjudatum: 2013-06-19.

Sjöstedt, Eric. *Affärsområdeschef, Handel*. Vasakronan.
Intervjudatum: 2013-08-12.

Bildkällor:

Figur 1: Bergström, Fredrik. *Näthandeln – Hot eller möjlighet för köpcentrum*.
NCSC. Stockholm, 2010.

Figur 2: Larsson, Lena, Mossberg, Per och Ogvall, Jonas. *E-barometern,
årsrapporten 2012*.
Posten, Svensk Distanshandel och HUI Research. Stockholm, 2013.

Diagram:

SCB. *Omsättning inom tjänstesektorn - Detaljhandels försäljningsvolym.*

Hämtat från: http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Handel-med-varor-och-tjanster/Inrikeshandel/Omsattning-inom-tjanstesektorn-/6629/6636/Detaljhandel/30497/

SCB. *Omsättning inom tjänstesektorn - Detaljhandel med sällanköpsvaror.*

Hämtat från: http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Handel-med-varor-och-tjanster/Inrikeshandel/Omsattning-inom-tjanstesektorn-/6629/6636/Detaljhandel/30503/

Larsson, Lena, Mossberg, Per och Ogvall, Jonas. *E-barometern, årsrapporten 2012.* Posten, Svensk Distanshandel och HUI Research. Stockholm, 2013.