



UPPSALA
UNIVERSITET

UPTEC STS 20003
Examensarbete
5 juli 2021

Kravanalys av digitala medel och tjänster vid popup-butiker

En studie av den digitala utvecklingen i relationen
mellan fastighetsägare och detaljhandeln

Malin Sjöberg
Sofia Skoghagen



UPPSALA
UNIVERSITET

Institutionen för
informationsteknologi
Enheten för studentservice

Besöksadress:
ITC, Polacksbacken
Lägerhyddsvägen 2

Postadress:
Box 337
751 05 Uppsala

Telefon:
018-471 30 03
Telefax:

Hemsida:
<http://www.it.uu.se>

Abstract

Requirements analysis of digital tools and services for pop-up stores

A study of the digital development between property owner and the retail business

Malin Sjöberg
Sofia Skoghagen

The real estate business is one of the last industries to embrace digital change and are now facing a major reconstructing effort. One of their customers is the retail industry, which is facing challenges in their digital engagement. This study analyzes the real estate industry's understanding for digital development as well as what digital requirements the retailers make on their property owners for pop-up stores and how they should be managed and implemented. This is answered through interviews with property owners and external experts as well as a survey for the retail business. The result shows a positive attitude from both parties towards digital development. There are however differences in both industries concerning how far they have come with their digital process. The requirements that the retail sector mainly requests are regarding the buying and customer experience. The study shows that the role of a property owner is changing. There is no generic answer to what goes under the responsibility of real estate owners and retailers regarding digital services. A close dialogue is considered to increase understanding of each other's business and to benefit both parties in future development. The results of this study are considered to provide an increased understanding of the challenges the real estate industry are facing in its digital process and the relationship with the retail sector and can be useful as support in change.

Extern handledare: Johan Svenungsson och Björn Clemensson, Accigo AB

Ämnesgranskare: Björn Victor

Examinator: Elísabet Andrésdóttir

ISSN: 1650-8319, UPTEC STS 20003

Sammanfattning

Fastighetsbranschen är en av de sista branscherna att anamma digitala förändringar, men branschen besitter stor potential inom området. När de nu står inför ett stort omställningsarbete är det av högsta betydelse att lyssna på kundernas behov. En av fastighetsbranchens kunder det vill säga hyresgäster är detaljhandeln, som själva står inför utmaningar i sitt digitala arbete. Samtidigt har popup-butiker och korta avtal börjat användas inom handeln i större utsträckning både som en konsekvens av digitalisering och osäkerheten i branschen, men även som verktyg i att skapa en attraktiv digital handelsplats. Studien undersöker fastighetsbranschens uppfattningar och förutsättningar för digital utveckling, vilka digitala krav detaljhandeln ställer på sina fastighetsägare för korta avtal och popup-butiker samt hur de ska hanteras och realiseras. Det besvaras genom intervjuer med fastighetsägare och externa experter samt en enkät till representanter från detaljhandeln.

Resultatet visar att både fastighetsbranschen och detaljhandeln är positivt inställda till digital utveckling, men att det finns skillnader inom branscherna hur pass långt de kommit med sitt digitala omställningsarbete. Där även den valda affärsstrategin påverkar till vilken grad de anammat möjligheterna med digitaliseringen. Generellt är inställningen inom fastighetsbranschen positiv, det finns dock en brist på kunskap, vilket leder till en svårighet att se vilka möjligheter de har med digitaliseringen och hur det kan påverka verksamheten. Det finns planer men relativt få av dem har realiserats, där speciellt den interna digitala verksamhetsutvecklingen inte har varit prioriterad. Det finns en generell osäkerhet i båda branscherna på grund av den snabbväxande omvärlden, vilket leder till att flera aktörer testar sig fram för att hitta lyckosamma koncept, där en del har navigerat i den ständigt förändrade omvärlden genom att ha korta avtal och popup-butiker.

Utifrån enkäterna framställdes att de krav som detaljhandeln främst efterfrågar på popup-butiker är krav som påverkar köp- och kundupplevelse framför krav som rör lokalen. Identifierande tagg/blipp, skärmar för information och köp samt datainsamling och analys av kundflöde var de tre kraven som ansågs viktigast. En kravanalys av de tre högst värderade kraven genomfördes för att ge en bild av hur de kan användas i en slutprodukt för popup-butik. Datainsamling och dataanalys av kunder och kundflöden är ett krav som det finns stor efterfrågan på men som fastighetsägare har bristande kunskap i hur de ska hantera. Därför genomfördes en djupare analys av dataanalys i fastigheter där värmesensorer i kombination med Wi-Fi-signaler rekommenderas för att mäta kundflöden i fastigheter.

Studiens visar att fastighetsägarens roll håller på att förändras och att den tekniska utvecklingen gjort att de tar på sig nya uppgifter samtidigt som att de har kvar den traditionella rollen som fastighetsägare. Vad som går in under fastighetsägare respektive detaljhandels ansvar gällande digitala tjänster i handelsfastigheter finns det inget generellt svar på. Detaljhandeln ansåg i vissa fall att de själva skulle ansvara för digitala verktyg och tjänster. En tät dialog och samarbete anses öka förståelsen för varandras affärer och gynna båda parter i utvecklingen framåt. Resultaten från studien anses ge en ökad förståelse för de utmaningar fastighetsbranschen står inför i sitt digitala arbete i relationen mot detaljhandeln och kan vara användbart som stöd till en förändring.

Förord

Arbetet är den sista delen av Civilingenjörsprogrammet i System i Teknik och Samhälle vid Uppsala Universitet och har varit ett samarbete med Accigo AB. Först och främst vill vi tacka våra eminenta handledare Johan Svenungsson och Björn Clemensson för stöd, uppmuntran och värdefulla insikter. Vi vill även tacka vår kunniga ämnesgranskare Björn Victor för all hjälp och feedback under arbetets gång och för att du alltid hållit oss på våra tår. Tillsist vill vi rikta ett stort tack till alla intervjupersoner och enkätrespondenter för er tid och ert engagemang, utan er hade studien inte varit möjlig.

Trevlig läsning!

Malin Sjöberg & Sofia Skoghagen

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställningar	1
1.2	Avgränsningar	2
2	Digitaliseringens bakgrund	2
2.1	Fastighetsbranschens digitalisering	2
2.2	Detaljhandelns digitalisering	3
3	Teoretiskt ramverk	4
3.1	Digitalisering	4
3.2	Digital mognad	5
3.3	PropTech	6
3.3.1	Fastighets-FinTech	7
3.3.2	Smarta byggnader	7
3.3.3	Delningsekonomi	8
3.4	Krav och kravhantering	9
3.4.1	Definition av krav	9
3.4.2	Kravhantering inom system- och mjukvaruutveckling	9
3.4.3	Requirements Abstraction Model	10
4	Studiens metodik	13
4.1	Teoretisk studie	13
4.2	Intervjuer	13
4.2.1	Semistrukturerade intervjuer	13
4.2.2	Utformning av intervjufrågor	14
4.2.3	Intervjupersoner och urval	14
4.3	Enkät	15
4.3.1	Utformning av enkät	15
4.3.2	Utskick av enkät	16

4.3.3	Respondenter och urval	16
4.3.4	Pilotenkät	17
4.4	Metodval, trovärdighet och etiskt förhållningssätt	17
4.4.1	Reliabilitet och validitet	17
4.4.2	Etik	18
4.4.3	Metodval	19
5	Empiri	19
5.1	Intervjuresultat	19
5.1.1	Digital mognad	20
5.1.2	Fastighetsägarnas roll	21
5.1.3	Digitalisering skapar förändrade arbetssätt	27
5.1.4	Korta avtal och popup-konceptet	29
5.1.5	Digitala tjänster och verktyg	35
5.2	Enkätresultat	40
5.2.1	Respondenters bakgrund	40
5.2.2	Allmänt om digitalisering	41
5.2.3	Åsikter om korta avtal och/eller popup-butiker	43
5.2.4	Erfarenheter av korta avtal och/eller popup-butiker	44
5.2.5	Kravanalys för korta avtal och/eller popup-butiker	44
5.2.6	Logistik och hyressättning	45
6	Kravanalys	46
6.1	Kravhantering med Requirement Abstraction Model	46
6.1.1	Steg 1 - Specificering	46
6.1.2	Steg 2 - Placering	48
6.1.3	Steg 3 - Abstraktion	48
6.1.4	Sammanställning av RAM	49
6.2	Fördjupning av dataanalys i fastigheter	50
6.2.1	Insamlingsmetoder av data i fastigheter	51

6.2.2	Analysmöjligheter för fastighetsägare	52
6.2.3	Etik och lagar vid datainsamling och analys	53
7	Diskussion	55
7.1	Fastighetsbolag och detaljhandelns uppfattningar om digitaliseringsutmaningar	55
7.2	Detaljhandelns krav och fastighetsägarnas förutsättningar att möta dem	57
7.3	Hantera och realisera detaljhandelns krav	59
8	Slutsatser	60
9	Vidare forskning	62
	Referenser	63
	Appendix A	66
	Appendix B	71
	Appendix C	80
	Appendix D	81

1 Inledning

Fastighetsbranschen är känd som en bekväm bransch som inte snabbt tar till sig förändring, framförallt den digitala utvecklingen och medföljande digitala möjligheter (Baum 2017, s. 1). Fastighetsbranschen är en av de sista branscherna att anamma förändringarna, vilket kan vara för att det ligger i naturen av själva tillgången. Fastigheter är en stor tillgångstyp och den digitala utvecklingen bär med sig stor potential, speciellt för en bransch med dess storlek och brist på teknisk utveckling men även för en bransch där egenintressen legat till grund för ineffektiva processer och onödiga transaktionskostnader (Baum 2017, s. 1). På grund av fastighetsbranschens långsamma digitalisering finns det en diskrepans mellan fastighetsägare och dess hyresgäster över vad hyresgästerna vill ha och vad fastighetsägarna vill samt kan erbjuda.

En av fastighetsägarnas hyresgäster är detaljhandeln. Handlare själva står inför en utmaning med digitaliseringen, antal butiker minskar, butikens yta minskar och branschen förändras. För att en handlare ska vara överleva krävs att de är med på förändringarna eller till och med driver dem. Digitaliseringen av detaljhandeln är inte endast att en handlare ska sälja sina varor online, det är även digitala förändringar i den fysiska butiken. Den fysiska butiken digitaliseras genom tre delar (Jonsson m. fl. 2017, s. 23): de blir en del av e-handelns infrastruktur, deras konsumenter använder mobila digitala tekniker, samt ökat inslag av digitala tekniker i butikerna. Utvecklingen idag är fokuserad kring kunderna, kundbemötande och *omnikanal*, vilket är att butikens olika kanaler, fysiska och digitala ska ha samma profil. Det är även aktuellt med kortare hyresavtal och popup-butiker som blir alltmer populära och ett sätt att locka besökare till den fysiska butiken. En popup-butik är en lokal som hyrs under en bestämd tid, vanligen några timmar till maximalt nio månader (Fastighetsägarna 2016, s. 7). Det är därför relevant att undersöka hur popup-konceptet kan användas som verktyg i den fysiska handelsplatsen.

För att detaljhandeln ska ha möjlighet att utvecklas och använda konceptet popup-butik, krävs förändringar i deras arbete och i deras samarbeten. De ställer nya krav på fastighetsägare att klara av att möta dessa för att de i sin tur ska vara konkurrenskraftiga på marknaden. Då fastighetsbranschen historiskt har varit en bekväm bransch ligger problematiken i att fastighetsbranschen ska klara av att möta digitala krav från sina hyresgäster. Grunden till det är att de behöver ha en förståelse, ett kundfokus för att veta vad deras hyresgäster behöver av fastigheterna för kunna bedriva sitt arbete och sin utveckling framåt, för att sedan veta hur de själva ska arbeta i bemötandet av dessa. Både fastighetsbranschen och detaljhandeln står inför stora utmaningar där ökad insikt och förståelse för varandras affärer och behov kan gynna utvecklingen framåt och vidare digitalisering av båda branscher.

1.1 Syfte och frågeställningar

Arbetet syftar till att studera uppfattningar och förutsättningar för fastighetsbranschens digitala utveckling samt vilken roll de ska ta i det digitala förändringsarbetet. Vidare syftar arbetet till att studera konceptet korta avtal/popup-butik och hur detaljhandelns krav kring digitala medel där kan hanteras och realiseras. Tre frågeställningar har formats som grund för att besvara syftet:

- Vilka uppfattningar om digitaliseringen och dess utmaningar finns inom fastighetsbranschen? Överensstämmer synen med detaljhandelns syn?
- Vilka digitala krav ställer detaljhandeln på fastighetsägare vid ett kort avtal och/eller popup-butik? Vilka förutsättningar har fastighetsägare att möta de digitala krav som ställs?
- Hur ska fastighetsägare hantera och realisera dessa krav?

1.2 Avgränsningar

Arbetet syftar till att undersöka medelstora och stora fastighetsbolag, vilket inkluderar fastighetsbolag med fler än 10 anställda (Fastighetsägarna 2018, s. 4). Vidare avgränsas undersökningen till fastighetsbolag som har lokaler med ändamålet att hyra till detaljhandeln. De ska äga och förvalta fastigheter och vara verksamma på den svenska marknaden. Detaljhandel som inkluderas i denna studie är sällanköpsvaruhandeln och därmed inte dagligvaruhandeln. Aktörer inom handeln ska vara medelstora och stora och därmed fler än 50 anställda (Carlén och Rosenström 2017, s. 14) och verksamma inom Sverige. Vidare kommer de aktörer från handeln som ingår i undersökningen hänvisas till som detaljhandeln.

Detta arbete har utgångspunkt i Business-to-business (B2B)-perspektivet mellan fastighetsägare och detaljhandeln och avser inte att inkludera perspektiv från detaljhandelns slutkunder eller butiksarbetare. Då Accigo som intressent och handledande företag till detta arbete har intresse av att få fördjupad förståelse för just B2B-perspektivet och speciellt fastighetsägarens perspektiv har denna avgränsning gjorts. Även om det kan vara relevant att lyfta kundperspektivet då detaljhandeln strävar efter att göra sina kunder nöjda och på så sätt påverkas i sina val och strategiska satsningar, ansågs det bli en för stor undersökning för detta arbete om ytterligare ett perspektiv inkluderades.

2 Digitaliseringens bakgrund

En historisk tillbakablick för både digitaliseringens framväxt inom fastighetsbranschen och inom detaljhandeln för att ge en bakgrund till hur utvecklingen har sett ut för de separata marknaderna.

2.1 Fastighetsbranschens digitalisering

Baum beskriver i (Baum 2017, s. 12-76) digitaliseringens utveckling inom fastighetsbranschen. Nedan summeras de mest relevanta delarna för denna studie.

Datoranvändningens uppkomst under 30-40 talet och de kommande 40 åren hade ingen märkbar påverkan på fastighetsmarknaden (Baum 2017, s. 12). Den första vågen av förändring som den digitala tekniken förde med sig var under mitten av 80-talet då persondatorn (PC) kom. Förändringar skedde efter att PC:n introducerades under sent 70-tal i USA, Storbritannien och i andra delar av världen. Persondatorer som introducerades under denna tid gjorde det möjligt

för användare att analysera data i kalkylark, där VisiCalc och Supercalc var de första kalkylprogrammen som slog igenom (Baum 2017, s. 12). Sedan lanserades Excel som tog över och blev standard inom industrin för att analysera data. Parallellt med PC:n utvecklades även stordatorn, en kraftfullare dator för organisationer. Dessa blev snabbare och billigare under tiden då PC:n slog igenom.

Det skedde en snabb globalisering av fastighetsmarknaden, då det kom investerare, kapital och rådgivningstjänster som förändrade den dittills begränsade marknaden och medförde större krav på forskningsrelaterade produkter (Baum 2017, s. 12). Tillgången till data ökade och möjliggjorde mer finansgrundade kvantitativa modeller och utvärderingsmjukvara. Fastighets- och portfoliohanteringssystem blev digitala och teknikbaserade. Excel blev en nödvändighet för fastighetsägare. Företag grundades under 80-talet för att utveckla, organisera och analysera olika typer av fastighetsdata och statistik. Flera av dessa företag som etablerades starkt under det tidiga skedet av fastighetsbranschens digitalisering finns kvar och delar marknaden med Excel (Baum 2017, s. 13). Internets genomslag på 90-talet främjade e-handeln, då e-mail och internetuppkoppling underlättade masslagring och analys av data (Baum 2017, s. 11). Under senare delen av 90-talet ökade internetanvändningen kraftigt och handlingsplatser etablerades vilket började transformationen från tryckt till digital försäljning av fastigheter.

Den andra vågen av förändring inom branschen skedde då entreprenörer lyckades attrahera investerare (Baum 2017, s. 13). Detta efter en frustration av en bekväm bransch sittandes på mycket pengar och företag med egenintressen. Stora tekniska framsteg såsom molndatatjänster, sensorer och mobila enheter möjliggjorde dessa förändringar och allt till en mindre kostnad än tidigare. E-handeln, sociala medier, öppen källkod och mobila enheter präglade denna period. Amazon skapade en revolution inom handeln, då den fysiska butikens försäljning även kan ske online, vilket inkluderade försäljning av fastigheter. Facebooks och andra sociala mediers utbredning gör det möjligt att vid marknadsföring nå fler människor än någonsin (Baum 2017, s. 13). Den öppna källkoden kan användas vid online-betalningar som nu kan ske billigare än någonsin. Allt detta underlättade framfarten av det som Baum kallar Proptech 2.0. Det fanns en ny efterfrågan från en allt mer tekniskt kunnig och mobil arbetskraft inom fastighetsbranschen och har drivit fram den fastighetsbransch som är idag. Baum (Baum 2017, s. 76) definierar fyra områden av teknisk utveckling som format PropTech 2.0, dessa är ConTech (construction technology), smarta byggnader, delningsekonomi och fastighets-FinTech, varav författaren valt att fokusera på de tre sista. Dessa tre områden presenteras i avsnitt 3.3.

2.2 Detaljhandelns digitalisering

Digitaliseringen av detaljhandeln likställs ofta med e-handel, men den digitala utvecklingen är betydligt bredare än så. Jonsson m. fl. (Jonsson m. fl. 2017, s. 19) beskriver e-handeln och m-handeln (handel med mobila applikationer) som bitar i ett större digitaliseringspussel. Hagberg m. fl. (Hagberg, Sundström och Egels-Zandén 2016, s. 2) uttrycker att digitalisering inom handel inte är något nytt fenomen utan att digitalisering har varit en viktig del i handelns utveckling sedan åtminstone 70-talet. Många av de förändringar som skett tidigare har ofta inte syns för kunderna och har involverat elektroniska kassasystem, streckkoder, point-of-sale-lösningar och *electronic data interchange (EDI)* (Hagberg, Sundström och Egels-Zandén 2016, s. 2), vilket möjliggjorde dataöverföring av information mellan företags IT-system (Lotsson 2019b). En mer kundfokuserad förändring har varit på väg under en längre tid med spridningen av PC

i hemmet, ökningen av digitala enheter och internetbaserad teknik (Hagberg, Sundström och Egels-Zandén 2016, s. 2). När internet fick sin framfart i slutet av 90-talet, kom nya företag som fokuserade på e-handel. Det gick dock inte lång tid innan traditionella butiker etablerade egen e-handel och e-handelsbolag började även skaffa fysiska butiker (Hagberg, Sundström och Egels-Zandén 2016, s. 3). Ur detta framträdde fenomenet *multi-channel retailing* eller multi-kanalförsäljning.

Konsumenternas beteende i den fysiska butiken har blivit mer och mer digitalt och de kombinerar olika kanaler genom hela köpprocessen, före under och efter köpet. Det sker ett möte mellan den digitala världen och den fysiska världen och gränsen däremellan är inte längre lika tydlig (Jonsson m. fl. 2017, s. 19). Hagberg m.fl. (Hagberg, Sundström och Egels-Zandén 2016, s. 2) uttrycker att dagens digitala utveckling är mer centrerad kring kundmötet. Den ökade sammankopplingen mellan kunder och handel är relativt ny och i den sammankopplingen kommer digitalisering in i mötespunkten mellan kund och handel.

Jonsson m. fl. (Jonsson m. fl. 2017, s. 18) menar att det finns tre aspekter som gör att dagens digitala utveckling skiljer sig mot den tidigare utvecklingen. Den första är konsumentens ökade involvering i och med bland annat deras användande av mobila enheter. När kundmötet blir digitalt kan företag inte längre ducka för digitaliseringen på samma sätt. När konsumenterna letar information och priser i digitala kanaler tvingas även mer traditionellt analoga detaljhandelsföretag att hoppa på digitaliseringståget. Den andra aspekten är den ökade omfattningen av digitaliseringen idag, att den innefattar betydligt fler delar av affärsprocessen än tidigare. Den digitala omställningen innefattar interna processer, externa relationer med andra företag i varuflödet och andra samarbetspartners. Andelen i företaget som digitaliseringen berör har alltså ökat. Den tredje aspekten är att den digitala utvecklingen påverkar branschen på ett mer grundläggande plan. Där digitaliseringen tidigare påverkat endast specifika delbranscher och andra delar har kunnat hålla sig utanför, finns nu en utveckling som påverkar handelsbranschen som helhet (Jonsson m. fl. 2017, s. 18).

3 Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt görs en genomgång av de teorier som kommer nyttjas i arbetet för att besvara frågeställningarna. Först definieras begreppet digitalisering för att ge förståelse för hur begreppet används i detta arbete då det är en del av kärnan i arbetets syfte. Vidare beskrivs olika teorier för digital mognad. Då digitalisering inte bara handlar om ny teknik utan även om människor, företagskultur och förändring i arbetssätt avser avsnittet om digital mognad att ge en fördjupad bild av digitalisering i relation till mjukare aspekter. För att ge en förståelse för fastighetsbranschens tekniska utveckling, de utmaningar de står inför och vilka områden som är relevanta för dem så berörs även begreppet PropTech. Avslutningsvis görs en distinktion för olika typer av krav och ramverk i hantering av dessa som används som grund i kravanalysen.

3.1 Digitalisering

Det finns olika definitioner av digitalisering och de närliggande begreppen datorisering och digitisering. Nationalencyklopedin definierar *datorisering* som en process som tidigare utförts analogt, nu utförs digitalt (Nationalencyklopedin 2019a). Under 1950-talet började fler datorer

utföra uppgifter som tidigare utförts analogt. Vidare definierar Nationalencyklopedin *digitalisering*, som tidigare endast innebar att information omvandlas från analog till digital, texter och bilder går från analoga till ettor och nollor. Detta medför att information kan hanteras, kopieras och distribueras med låga kostnader. Numera har digitalisering fått en bredare betydelse och betyder mer allmänt en omvandling till ett digitalt informationssamhälle. En digital utveckling av digitala system och plattformar som faciliterar produkter, tjänster, affärsmodeller och betéenden. Digitaliseringen medför förändrade arbetssätt och möjligheten till effektivare verksamhet- och affärsprocessutveckling (Nationalencyklopedin 2019b). Det finns andra definitioner för begreppen. Lotsson delar istället upp och definierar begreppet *digitisering*, som likt den första definitionen av digitalisering, är konvertering av information från analog till digital form (Lotsson 2017). Vidare definierar Lotsson digitalisering likt den senare definitionen som användning och lagring av information i digital form i samhället och organisationer. Vilket ofta medför förändrade arbetssätt och affärsmodeller (Lotsson 2019a). För att särskilja och tydliggöra skillnaderna kommer Lottsons definitionen användas genom arbetet.

3.2 Digital mognad

Digital mognad är en naturlig process men den sker inte automatiskt. Kane definierar digital mognad som den process där ditt företag lär sig förhålla sig till den nya konkurrenskraftiga digitala miljön på ett lämpligt sätt (Kane 2017). Vidare beskriver Kane m. fl. i en annan artikel (Kane, Palmer m. fl. 2017) att mognaden handlar om betydligt mer än att bara implementera ny teknik genom att sammanföra företagets strategi, anställda, kultur, teknik och struktur för att möta digitala förväntningar. Digital mognad är en kontinuerlig process för att anpassa sig efter ett digitalt landskap i konstant förändring och Kane m. fl. menar därför att företag bättre beskrivs som digitalt mognande än digitalt mogna (Kane, Palmer m. fl. 2017).

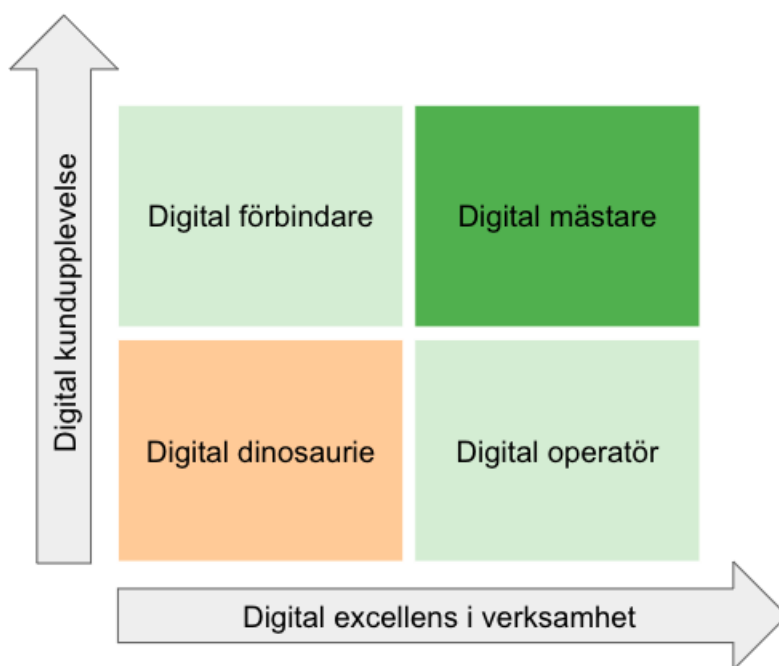
Kane m. fl. (Kane, Palmer m. fl. 2015) beskriver hur digital framgång inte endast beror på tekniken utan pekar på strategi som en nyckelfaktor för att ett företag ska nå framgång med sin digitala utveckling. Vidare nämner Kane m. fl. några viktiga aspekter gällande digital mognad som lyfts här nedan:

- Digitalt mognande företag går in för att integrera digital teknik i transformationen av företaget. Mindre digitalt mognande företag är mer inriktade på att lösa affärsproblem med individuella digitala teknologier.
- Förmågan att omvandla ett företags digitala verksamhet bedöms till stor del av en tydlig digital strategi. Den strategin ska stödjas av ledare som även främjar en digital kultur på företaget och på så sätt möjliggör förändring.
- I mindre digitalt mognande företag saknas ofta förmågan att kunna föreställa sig hur digital teknik kan påverka verksamheten. Digitalt mognande företag har fyra gånger större chans att kunna förse sina anställda med den kompetens som behövs för att kunna förverkliga sin digitala strategi än mindre digitalt mognande företag.
- Digitalt mognande företag är mer villiga att ta risker och risktagande blir mer av en kulturell norm. För att de mindre digitalt mognande företagen ska bli mer villiga att ta risker behöver företagsledarna se misslyckande som en förutsättning för framgång.

- Anställda i ett digitalt mognande företag är mer trygga i ledningens ”digitala flyt”. Digitalt flyt kräver inte djup teknisk kunskap utan snarare förmågan att kunna formulera och kommunicera värdet av tekniken till organisationen.

Vidare nämnder även Kane m. fl. att anställda vill jobba för företag med starka digitala ledare och de bästa digitala möjligheterna och att företag därför kontinuerligt behöver jobba med dessa frågor för att attrahera människor till arbetsplatsen (Kane, Palmer m. fl. 2015). Det området kommer dock inte behandlas i detta arbete.

Forrester (Fenwick 2014) använder flera modeller för digital mognad, varav en av dem grundar sig i en matris där den ena axeln visar *Digital kundupplevelse*, och den andra axeln *Digital excellens i verksamhet*, se figur 1. De företag som varken jobbar digitalt ut mot sina kunder eller i sin verksamhet benämns som *Digital dinosaurie* de som arbetar aktivt med kundens digitala upplevelse benämns som *Digital förbindare* de som arbetar aktivt med digital utveckling internt i verksamheten benämns som *Digital operatör* och om företaget ligger långt fram med både sitt interna och externa digitaliseringsarbete är de en *Digital mästare*.



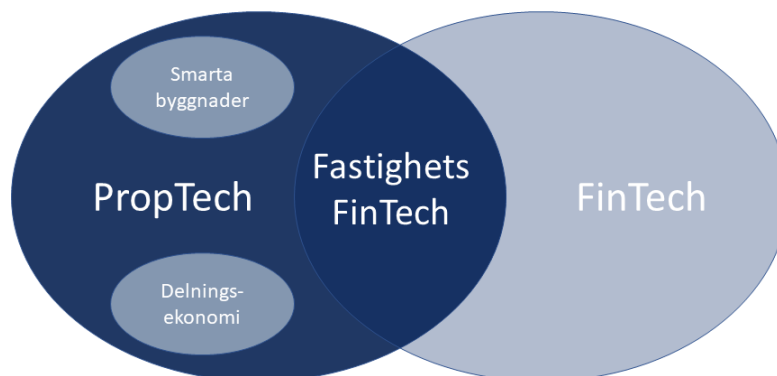
Figur 1: Modell för digitala mognad, baserad på Forrester (Fenwick 2014)

3.3 PropTech

PropTech står för Property technology, vilket innebär digitaliseringen av fastighetsägarens affär. Delar i den affären som nu håller på att digitaliseras är exempelvis uthyrning, förvaltning, visualisering, drift, underhåll och dokumenthantering (Börjesson 2018).

Som presenterat i avsnitt 2.1 menar Baum att inom PropTech 2.0 finns tre delsektorer: *fastighets-FinTech* som beskriver teknikbaserade plattformar som underlättar handeln av äganderätt av fastighetstillgångar, *smarta byggnader* som beskriver teknikbaserade plattformar som underlättar

drift och ledning av fastighetstillgångar samt *delningsekonomi* som beskriver teknikbaserade plattformar som underlättar användandet av fastighetstillgångar (Baum 2017).



Figur 2: PropTech och FinTech, baserad på Baum (Baum 2017)

3.3.1 Fastighets-FinTech

Fastighets-FinTech är en företagssektor som stöder transaktioner av fastighetstillgångar. Dessa transaktioner inkluderar full äganderätt samt långa och korta hyresavtal för alla omsättningsbara fastighetstillgångar med ett kapitalvärde (Baum 2017, s. 51). Denna rapport kommer endast beröra hyresavtal.

Hyresförvaltning och portfolioförvaltning är de mest pådrivande frågorna för fastighetsägare vad gäller kassaflöde och avkastning. Två utmaningar inom dessa frågor har skapat affärsmöjligheter för teknikföretag. Den första är modellering av portföljers kassaflöden, som på grund av sin komplexitet är en utmaning. Den andra är hanteringen av hyresprocessen som vanligtvis är ineffektiv och kan använda en mängd olika kommunikationskanaler för att se antal visningar av ett objekt, aktuella anbud och villkorsrekommendationer. När en del i processen sker i pappersform försämrar effektiviteten ytterligare. Av detta har det kommit företag som möjliggör det för fastighetsförvaltare att övervaka uthyrningsprocessen i realtid genom att samla all information i en plattform. Vidare kan även potentiella hyresgäster få en visning av lokalen med hjälp av VR-teknik.

3.3.2 Smarta byggnader

En smart byggnad är en byggnad som kombinerar utrymme med teknik. Mer ingående så är en smart byggnad en tillgång som optimerar systemdesign och automation för att kunna effektiviseras. Uttrycket har två dimensioner: byggnader som använder teknikbaserade plattformar samt byggnader som stödjer teknikbaserade plattformar varav endast den första kommer behandlas i detta arbete. En smart byggnad kan både tillhandahålla information om byggnadens prestanda och även direkt kontrollera eller underlätta kontrolltjänster i fastigheten. På så sätt ges stöd till förvaltningen av byggnader (Baum 2017, s. 34-35). *Sakernas internet* (IoT) möjliggör att objekt både kan mätas och kontrolleras på distans. Det skapar möjligheten att justera samt stänga av och på ett system när du inte är på plats. Företag levererar idag innovativ automation av fastigheter och system som reglerar energihantering för att maximera komfort. När utvecklingen

går framåt närmar vi oss en obemannad robotstyrd byggnad. Baum menar att nästa generation smarta byggnader kommer vara helt fjärrstyrda (Baum 2017, s. 35).

3.3.3 Delningsekonomi

Delningsekonomi är en rörelse som skapar möjligheter för delad användning av fastighets-tillgångar genom teknikplattformar. Baum beskriver det som en ekonomisk revolution som kretsar kring en ekonomisk filosofi där utrymme och kapitalgods bör delas. Istället för att ha traditionellt ägandeskap som målsättning, med belastningar som dyrt lagringsutrymme, så betalar ett större antal konsumenter för tillfällig tillgänglighet eller tillfälligt ägande (Baum 2017, s. 40). Nedan listas betydelsefulla förändringar som har främjat den här utvecklingen (Baum 2017, s. 42):

1. Tekniska: internet har påverkat kundernas relation med produkter och tjänster. Smarta telefoner har drastiskt förändrat kundernas och producenternas tillgång till marknaden. GPS-funktioner hjälper till att hitta närliggande marknader och sociala medier och rekommendationssystem har hjälpt till att etablera bilaterala tillitssystem.
2. Ekonomiska: åtstramningar, kriser och höga priser har gjort att människors konsumtionsbeteende har riktats om mot mer kostnadseffektiva hyresmodeller.
3. Politiska: minskad politisk stabilitet, främjande av entreprenörskap och att institutionerna ersätts av globala företag har format en kollektiv informationskanal för idealism och social företagsamhet.
4. Sociala: ett stort antal personer i generationen ”millenials” har börjat ifrågasätta ägande som en nödvändighet för trygghet och ett tillfredsställt levnadssätt, vilket har smittat av sig och drivit på utvecklingen.

Delningsekonomin framfart och popularitet kommer till stor del av att den har löst och förbättrat två viktiga affärsrelaterade och sociala problem: den ökade satsningen på samarbete och tillgångsekonomi samt tillgängligheten av gods och tjänster (Baum 2017, s. 42). Samarbete definieras i det här sammanhanget som utbyte av immateriella tillgångar såsom färdigheter, expertis, innovation och användarerfarenhet genom P2P (peer-to-peer)-plattformar. Kollaborativ konsumtion skiljer sig från traditionell konsumtion. Vid traditionell konsumtion får individen vanligtvis själv ta kostnaden för ett köp av en produkt eller tjänst, vid kollaborativ konsumtion delas kostnaden istället av en stor grupp och ersätts av uthyrning och utbyte (Baum 2017, s. 42). Tillgänglighet är en funktion av teknikdrivna informationssystem och marknader där den fysiska placeringen är viktig. För att öka värdet i ett affärsförslag så är det av stor vikt att de använda informationssystemen samlar alla tillgängliga erbjudanden så att platsvalet ska bli så exakt som möjligt (Baum 2017, s. 42).

Företag som verkar som nätverk för butiker, ägare av lokaler samt varumärken sammankopplar internetrelaterat överutbud i detaljhandeln med en kortsiktig efterfrågan på så kallade popup-butiker. Utvecklingen går även mot ett samarbete mellan olika typer av lokaler. Outnyttjade butikslokaler görs tillgängliga som arbetsutrymme, restauranger likaså. Det byggs partnerskap med flygplatser, järnvägsstationer och butiker för att skapa exempelvis mobila kontorsytor.

Baum lyfter även privata delningsinitiativ där företag kopplar samman grannar som har outnyttjad yta i exempelvis garaget med någon som behöver förvara en bil eller flyttkartonger. Vidare anser Baum att nästa steg är att nyttja mindre uppenbara kommersiella lokaler såsom kommunala byggnader, bibliotek, skolor och kyrkor (Baum 2017, s. 49-50).

3.4 Krav och kravhantering

En kravanalys kräver först en definition av vad ett krav är och vilka olika krav som finns. Detta för att förstå grunden för hur de sedan kan hanteras. Det finns olika metoder för hantering av kraven vid mjukvaruutveckling. Allt detta presenteras i följande avsnitt.

3.4.1 Definition av krav

IEEE definierar krav som ett påstående som översätter eller uttrycker ett behov associerat till begränsningar och villkor (ISO/IEC/IEEE 2018, s. 4). Till definitionen finns även följande tre noteringar (ISO/IEC/IEEE 2018, s. 4-5):

1. Krav existerar på olika nivåer i systemets struktur
2. Ett krav är ett uttryck av en eller flera behov på ett specifikt, precist och otvetydigt sätt
3. Ett krav är alltid relaterat till ett system, mjukvara, service eller annat typ av intresse

Det finns två huvudgrupper av krav när det gäller mjukvaruutveckling; funktionella och icke-funktionella krav. MacG. Adams (Adams 2015, s. 46-47) menar att funktionella krav är de som definierar vad systemet ska göra; vara handlingsorienterat, beskriva uppgifter eller aktiviteter samt vara associerad med transformationen från indata till utdata. Funktionella krav på mjukvara handlar således om vad ett system ska åstadkomma för att uppnå ett beteende eller resultat, det specificerar en funktion som systemets komponenter måste göra.

Författaren definierar å andra sidan icke-funktionella krav som en egenskap eller kvalitet som systemet ska ha, det kan vara subjektivt, relativt och interagerande, det beskriver hur väl systemen måste fungera samt tillhör hela systemet. Icke-funktionella krav behandlar hur mjukvaran ska uppnå ett beteende eller resultat. De icke-funktionella kraven behandlar begränsningar som sätts på systemet så som begränsningar på design, prestanda, effektivitet, gränssnitt och kvalitet. Dessa kan vara svåra att testa då de ofta värderas subjektivt (Adams 2015, s. 48-49).

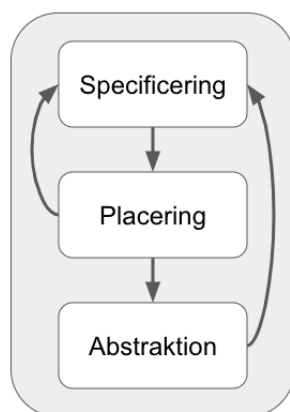
3.4.2 Kravhantering inom system- och mjukvaruutveckling

Kravhantering är en central del inom system- och mjukvaruutveckling. Dick m. fl. (Dick, Hull och Jackson 2017, s. 2) menar att dagens snabbutvecklande tekniker och en ökande konkurrens på marknaden skapar press på utvecklingsprocessen. En förmåga att effektivt hantera krav är nyckeln till verksamhetens möjlighet att hänga med i den ökande komplexiteten som sker (Dick, Hull och Jackson 2017, s. 1). Krav är basen till alla projekt, där definieras vad användare, kunder, leverantörer, utvecklare och företag behöver i ett potentiellt system och hur systemet ska

lösa det behovet (Dick, Hull och Jackson 2017, s. 2). Då kravhantering är en viktig del inom system- och mjukvaruutveckling finns olika modeller och verktyg för att assistera under processen. DOORS (Dynamic Object Oriented Requirements System) är ett ledande verktyg som används inom området (Dick, Hull och Jackson 2017, s. 187-188). DOORS NG är den senaste versionen som utvecklas och marknadsförs av IBM. Verktöget är en plattform som ska fånga, länka, spåra, analysera och hantera information för att säkerställa att kraven möts i det potentiella projektet. DOORS NG är byggt på att kraven är insamlade specifikt för projektet i fråga. Gorschek och Wohlin (Gorschek och Wohlin 2005, s. 79-80) menar dock att vid projekt inom mjukvaruutveckling kan kravens roll variera, de definierar två olika: *project initiated requirements engineering* och *requirements initiated development (projects)*, det vill säga antingen kan ett projekt driva kravhantering eller så kan kraven driva utvecklingen av projekt. Författarna menar att vid det traditionella sättet att arbeta med projekt där projektet initieras och varpå kravhantering utförs, begränsas kraven till det specifika projekt. Vid marknadsdriven utveckling där kraven initierar projekten är kraven inte begränsade utan kraven är kontinuerliga i sin karaktär. På så sätt startas ett projekt och utveckling när kraven berättigar det. Det här sättet att arbeta kräver ett nytt sätt att tänka då krav bär basen för produktutveckling men det är även ett nytt tillvägagångssätt för hur krav specificeras, vilka roller och ansvar som ska fördelas. Det skapar en utmaning att hantera det inkommande flödet av krav i varierande skick vilket var grunden till att Requirement Abstraction Model (RAM) utvecklades (Gorschek och Wohlin 2005, s. 79-80).

3.4.3 Requirements Abstraction Model

Requirements Abstraction Model (RAM) är en modell skapad av Tony Gorschek och Claes Wohlin i ett samarbete mellan akademien och industrin (Gorschek och Wohlin 2005, s. 79). De skapade en modell som hanterar krav på mjukvara och placerar dem i olika nivåer samtidigt som de kan jämföras, detta ger värdefull information innan mjukvaran ska lanseras. Författarna menar på att marknadsdriven inkrementell produktutveckling inom mjukvaruindustrin blir allt mer populär. En genomarbetning av de specifika krav som planeras och genomförs för produkten är en avgörande faktor i framgången för produkten. Utifrån kraven bestäms vad en produkt ska innehålla, när den ska släppas och till vilken kostnad. Det är således nödvändigt med kravinsamling, analys och specificering innan planering och utvecklingen påbörjas (Gorschek och Wohlin 2005, s. 79). I ett marknadsdrivet projekt kan kraven komma från flera källor, interna källor såsom ingenjörer eller ledning, externa källor såsom kunder eller samarbetspartners. Således varierar kraven i form och storlek (Gorschek och Wohlin 2005, s. 79-80). RAM innehåller tre steg, se figur 3.



Figur 3: RAMs åtgärdssteg, baserad på Gorschek och Wohlin (Gorschek och Wohlin 2005, s. 85)

Det första steget är *Specifiering*, där utvecklas kravet med syftet att få en överblick och mer detaljerad information. Eftersom kraven kan komma från olika källor och i olika form är det andra steget i modellen *Placering*, där placeras kraven i olika nivåer. Det tredje steget *Abstraktion*, där länkas kraven på olika nivåer till varandra för att bilda en kedja, detta inkluderar skapandet av nya krav (Gorschek och Wohlin 2005, s. 84).

Specifiering

Det inledande steget är att beskriva kraven enhetligt för förståelse och en överblick. Där får varje krav fyra attribut (Gorschek och Wohlin 2005, s. 84-85):

1. *Beskrivning*. Beskrivningen ska inte vara mer än fem meningar och ska fånga den centrala kärnan med kravet.
2. *Orsak/nytta/logisk bakgrund*. Attributet består av två delar: Varför kravet är specificerat och nyttan med det specifika kravet, där nyttan är för subjektet i kravet. Om subjektet är en användare ska nyttan illustreras som nyttan för användaren men om subjektet är produkten för exempelvis icke-funktionella krav ska nyttan reflektera nyttan från kravets perspektiv.
3. *Begränsning/risker*. Här tydliggörs de begränsningar och risker som inte är tydliga i beskrivningen.
4. *Titel*. Titeln ska reflektera innehållet i kravet och inte vara längre än fem ord.

Placering

Gorschek och Wohlin menar att RAM består av ett antal abstraktionsnivåer och att nästa steg är att analysera och placera kravet på den nivå det tillhör. Det finns fyra abstraktionsnivåer (Gorschek och Wohlin 2005, s. 86): *Produktnivå*, *Egenskapsnivå*, *Funktionsnivå* och *Komponentnivå*, se figur 4.



Figur 4: RAM abstraktionsnivåer, baserad på Gorschek och Wohlin (Gorschek och Wohlin 2005, s. 86)

Produktnivå är den mest abstrakta nivån där kraven är målinriktade, de passar inte in i den normala definitionen av ett krav (vilket är testbara och otvetydiga). De är abstrakta och kan därför jämföras direkt mot produktstrategin och indirekt mot organisatoriska strategier. I denna kontext är produktstrategier, regler, långa och korta mål och visioner för produkter specificerade av ledningsgruppen. Produktstrategin är således det som styr vad som ska göras och inte göras med produkten beroende på marknad, konkurrens och så vidare (Gorschek och Wohlin 2005, s. 86). *Egenskapsnivå* är nästa nivå där kraven är egenskaper som produkten ska ha men inte detaljer om vilken funktion som krävs för egenskapen. Även denna nivå är abstrakt och ska vara en beskrivning av egenskapen (Gorschek och Wohlin 2005, s. 86). *Funktionsnivå* däremot ska vara en detaljerad beskrivning av vad användaren ska ha möjlighet att göra samt en beskrivning av icke-funktionella krav. Krav på denna nivå är detaljerade och kompletta nog att lämna över till en systemdesigner för vidare utveckling och tillslut vara bas för designen. Kraven ska sträva efter att vara testbara och otvetydiga (Gorschek och Wohlin 2005, s. 86-87). Den sista nivån, *Komponentnivå* innehåller en detaljerad framställning av hur funktionerna ska åstadkommas. Denna nivå kan vara en närmre beskrivning av varje steg som behövs för att åstadkomma krav från funktionsnivån men det kan även vara en begränsning på samma krav. Andledningen till att denna nivå existerar är att krav från funktionsnivå kan brytas ned och begränsas ytterligare här samt att interna krav ofta kommer i denna form (Gorschek och Wohlin 2005, s. 86-87).

Abstraktion

Det tredje steget innebär att abstrahera eller bryta ner ett krav, beroende på var det kravet initialt placerades. Detta kan även inkludera skapandet av nya krav för att fullfölja kedjan. Målet är att varje krav ska kunna jämföras med produktstrategin, därav måste varje krav länkas till produkt-nivå för att det ska vara möjligt. Författarna definierar två regler som måste följas (Gorschek och Wohlin 2005, s. 87):

1. *Inga krav kan existera utan att ha en länk till produktnivå.* Den regeln kan mötas på två olika sätt. Antingen skapas nya krav som bildar länken till produktnivån, eller så länkas kravet till redan existerande krav på högre nivåer.
2. *Alla krav måste brytas ned till funktionsnivå.* För att kunna agera bas för produktens designen behöver kravet vara tillräckligt detaljerat och att komma ner till funktionsnivå är därför av stor vikt. Likt regeln ovan kan det betyda att nya krav kan behöva skapas på funktionsnivå, alternativt att kravet länkas till befintliga krav på lägre nivåer.

4 Studiens metodik

Empirin till studien har samlats in från tre olika källor, varav två av vem har varit med kvalitativ metod och en med kvantitativ. Först presenteras den teoretiska studien, sedan metodiken för intervjuerna och metodiken för enkäterna. För de två senare delarna presenteras också beslut som tagits kring utformning av frågor och urvalet av undersökningspersonerna. Till sist görs en genomgång av studiens trovärdighet, reliabilitet och validitet samt studiens etiska förhållningssätt.

4.1 Teoretisk studie

Arbetet inleddes med en teoretisk studie för att få en djup och bred förståelse för området som skulle studeras. Den teoretiska studien byggde på en mängd olika tryckta material: böcker, artiklar, uppsatser, hemsidor på internet och så vidare. Främst har Uppsala universitetsbiblioteks databas använts för sökning och läsning av litteratur. Som komplement har även Kungliga Tekniska Högskolans bibliotek nyttjats. I studien har internationella källor använts trots att det valda studieområdet är Sverige. Detta för att få en överblick av det rådande klimatet. Den teoretiska studien har till stor del använts i bakgrunden i denna rapport men även för författarnas förståelse. Utöver litteraturen rapportens författare även närvarat på flertalet seminarium om det aktuella ämnet för att få inspiration och kunskap till rapporten.

4.2 Intervjuer

Den första delen av den empirisk insamlingen bestod av intervjuer, vilket utgjorde den kvalitativa delen av studien. Då delar av denna studie behandlar områden som bäst besvaras med mer ingående svar ansågs kvalitativa intervjuer som en lämplig metod för den delen av informationsinsamlingen. För att kunna jämföra svaren från olika intervjuer men samtidigt ge rum för följdfrågor så har semistrukturerade intervjuer använts (Bryman 2008, s. 415-416). Mer ingående kring den metoden beskrivs nedan.

4.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Vid en semistrukturerad intervju har intervjuaren olika teman som ska behandlas under intervjutillfället. Frågorna inom intervjuens olika teman ställs som relativt öppna frågor där intervjupersonen kan utforma sitt svar efter vad vederbörande tycker är viktigt att lyfta fram i området. Det är en flexibel intervjumetod där det finns möjlighet att ställa följdfrågor eller oplanerade frågor kopplade till de svar som ges av intervjupersonen (Bryman 2008, s. 415).

Av studiens alla intervjuer utfördes tio stycken på intervjupersons eget kontor, samt tre intervjuer via telefon- eller videosamtal. Under en av de tio personliga intervjuerna var även två ytterligare personer med via video. Samtliga intervjuer spelades in, efter samtycke från intervjupersonen, så att intervjuaren skulle kunna lägga allt fokus på att ställa frågor och inte missa intressanta synpunkter från intervjupersonen (Bryman 2008, s. 428). Rapportens författare har båda varit närvarande vid samtliga intervjuer och höll i sex respektive sju intervjuer var. Den av

rapportens författare som inte agerade intervjuare vid ett intervjutillfälle har tagit anteckningar. Intervjuerna transkriberades kontinuerligt efter att de genomförts för att lätt kunna gå tillbaka och läsa vad som sagts under varje intervju.

4.2.2 Utformning av intervjufrågor

Intervjuns upplägg startade med inledande frågor om intervjupersonens bakgrund. Därefter skapades teman i frågorna där frågor som berörde samma område ställdes i följd. De två teman som definierades i detta arbete för de första tolv intervjupersonerna var digitalisering och popup-konceptet, till Max Winberg ställdes endast frågor om dataanalys. Det ställdes även några avslutande frågor. Intervjufrågor som ställs under intervjuerna skrevs som öppna frågor för att inte vara ledande. Alla frågor skrevs för att besvara frågeställningen och behålla undersökningsfokus (Bryman 2008, s. 419-423). Innan intervjun har respektive intervjuperson delgetts intervjufrågorna. Intervjufrågorna finns bifogade i Appendix A.

4.2.3 Intervjupersoner och urval

Intervjupersoner valdes utifrån problemställning och syfte för arbetet och kan därför anses vara målinriktat. Denna typ av samplingsteknik är ett strategiskt val för att kunna besvara frågeställningen med urvalet (Bryman 2008, s. 434). De intervjuobjekt som valdes tillhör tre olika grupper. Den ena gruppen är sakkunniga inom områdena fastighetsbranshen och detaljhandeln. Dessa intervjuer var inledande för att ligga som grund till de olika branscherna och senare insamling av information men även ge en opartisk och övergripande bild av branscherna och dess situation. Den andra gruppen är fastighetsbolag verksamma i Sverige som äger handelsfastigheter. I valen av fastighetsbolag att intervjua söktes en variation i storlek och förutsättningar hos bolagen. Detta för att få en spridning i resultatet och även här ge en mer heltäckande bild av verkligheten. Till sist utfördes en intervju med en sakkunnig inom området AI och dataanalys för att få en bättre förståelse för möjligheterna med dataanalys. Alla intervjuer med namn på intervjuperson, roll, företag, datum och längd på intervjun finns sammanfattade i tabell 1.

Namn	Roll	Företag	Datum	Tid
Elisabet Elmsäter Vegsö	Näringspolitisk expert	Svensk Handel	25/9-19	40 min
Christoffer Börjesson	CDO (Chief Digital Officer)	Fastighetsägarna	9/10-19	35 min
Jesper Örtengren (Telefon)	Affärsutvecklingschef Handel	Vasakronan	17/10-19	50 min
Jessica Malm	Förvaltare öst	Svenska Handelsfastigheter	18/10-19	40 min
Patrik Arnqvist	Regionchef Region 3	Fastpartner	18/10-19	35 min
Chris Helin	Regionschef syd	Atrium Ljungberg	21/10-19	85 min
Jacob Torell (Telefon)	VD och grundare	Next Step	21/10-19	20 min
Viktor Nordlund (Video)	Förvaltare	Nordvestor Fastigheter	22/10-19	30 min
Bo Jansson	Fastighetschef	Skandia Fastigheter	22/10-19	60 min
Niklas Blonér (Video)	Centrumchef, Väla			
Stefanie Tokatlidou (Video)	Utställningsansvarig, Väla			
Ulrica Frisk-Forsman	Senior Manager	Unibail-Rodamco-Westfield	23/10-19	50 min
Thomas Jonasson	Marknadschef	Profi Fastigheter	24/10-19	50 min
Annelie Gullström	Affärsutvecklingschef	AMF Fastigheter	24/10-19	60 min
Max Winberg	Lead Developer	Applai	12/12-19	30 min

Tabell 1: Information kring genomförda intervjuer

4.3 Enkät

Den andra delen av den empiriska insamlingen bestod av en enkät som utgjorde den kvantitativa delen av studien. Syftet med enkäten var att samla in ett större antal svar för att kunna få tydliga siffror på åsikter och erfarenheter. För att få så många svar som möjligt från den utvalda urvalsgruppen har vikt lagts vid utformning av enkäten samt utskick av enkäten för att motivera en potentiell respondent att svara (Ejlertsson 1996, s. 27), vilket beskrivs i nästkommande stycken.

4.3.1 Utformning av enkät

Ejlertsson (Ejlertsson 1996, s. 51) menar att det vid konstruktionen av en enkät finns ett antal viktiga regler att förhålla sig till. Ejlertsson lyfter över 20 punkter (Ejlertsson 1996, s. 51-89), i det här avsnittet kommer några av dem lyftas som hade inverkan på enkätutformningen.

Att ej använda ledande frågor och istället formulera frågorna så neutralt som möjligt anser Ejlertsson (Ejlertsson 1996, s. 56-59) är viktigt. Om en fråga exempelvis skulle vara positivt laddad, utan att någon motvikt har tagits upp så är det lätt att respondenterna ställer sig positivt till frågan. Frågor från studiens enkät som exempelvis berörde inställning till digitalisering var därför formulerade med en skala med svar från ”digitalisering är lätthanterligt” till ”digitalisering är utmanande” istället för att ställa en fråga om respondenten tycker att digitaliseringen är utmanande med ja/nej-alternativ, då många respondenter lätt hade valt ”ja”. Att svarsalternativen ska vara ömsesidigt uteslutande och inte överlappa varandra lyfter Ejlertsson som viktigt vid frågekonstruktion (Ejlertsson 1996, s. 71-73). Det är även viktigt att det inte blir några glapp bland alternativen utan att svarsalternativen är uttömmande och har med hela spektrat av svar för den tilltänka respondentgruppen (Ejlertsson 1996, s. 73-74). Här har exempelvis flera frågor kompletterats med alternativet ”vet ej”, för att de respondenter som inte har den informationen ska ha ett svarsalternativ att välja. För att spara utrymme i enkäten menar Ejlertsson att det kan vara bra att använda matrisfrågor (Ejlertsson 1996, s. 82-84). Matrisfrågan bör dock inte ha för många delfrågor i sig för att den fortfarande ska vara så lättbegriplig som möjligt (Ejlertsson 1996, s. 83), i studiens enkät delades därför exempelvis kravfrågorna upp i två kategorier gällande köp- och kundupplevelsen samt lokalen. Ejlertsson lyfter att det finns positiva och negativa sidor med att ha ett udda och jämnt antal svarsalternativ för en fråga (Ejlertsson 1996, s. 81-82), alltså om respondenterna har möjlighet att ställa sig neutral till en fråga eller ej. Då författarna till denna studie höll med om Ejlertssons resonemang att ett jämnt antal kan tvinga respondenterna att ta ställning till en fråga som de inte har någon speciellt åsikt (Ejlertsson 1996, s. 82) och har därför valt att ha ett udda antal svarsalternativ.

För att fånga attityder användes semantisk differential, där respondenterna tar ställning till var de befinner sig mellan två ytterligheter (Ejlertsson 1996, s. 95). Ytterpunkterna kunde exempelvis vara *inte alls digital* och *väldigt digital* på frågan om hur digital respondentens verksamhet är i dagsläget.

Kraven som återfinns i enkäten grundar sig i den teoretiska studie som genomfördes i början av detta arbete. För att säkerställa att relevanta krav kommit med, så fanns även öppna frågor under kravfrågorna där respondenterna hade möjlighet att komplettera med krav som de ansåg hade missats.

För att öka svarsfrekvensen och minska bortfallet gjordes ett antal åtgärder som lyfts av Bryman (Bryman 2008, s. 231-232). En kortare enkät får generellt ett mindre bortfall, men det är även viktigt att frågorna upplevs som viktiga och intressanta för respondenterna (Bryman 2008, s. 232). Därför reducerades antalet frågor i enkäten ett flertal gånger för att endast innehålla relevanta frågor. Tydliga instruktioner är av stor vikt (Bryman 2008, s. 232), speciellt då respondenterna inte har möjlighet att ställa klagande frågor när de svarar på enkäten (Bryman 2008, s. 258). Det beskrivs även vidare i avsnittet om pilotenkäten. Bryman (Bryman 2008, s. 233) menar att en enkät bör innehålla så få öppna frågor som möjligt för enkäten inte ska upplevas som för ansträngande att svara på. Studiens enkät hade därför endast ett fåtal frivilliga öppna frågor för kompletterande kommentarer angående frågan innan. Layouten på enkäten lyfts även som en viktig del för att enkäten ska kännas lockande att svara på (Bryman 2008, s. 232). Författarna har därför strävat efter att ha en diskret layout som inte distraherar respondenten, relativt gles och lättläst för att öka tydligheten och för att inte ge ett för ”tungt” intryck av enkäten. Vidare menar Bryman (Bryman 2008, s. 232) även att en enkät bör ha frågorna som är mest intressanta för respondenterna först. Därför placerades exempelvis bakgrundsfrågorna sist i enkäten. Se hela enkäten i Appendix B.

4.3.2 Utskick av enkät

Utöver utformningen av enkäten vidtogs en rad åtgärder för att öka mängden svar från de utskickade enkäterna. Det första som krävs vid utskick är ett bra introduktionsbrev som förklarar syftet med undersökningen och varför den är viktig (Bryman 2008, s. 231-232). Introduktionsbrevet skrevs dels för att tydligt förklara studiens syfte och betydelse samt betydelsen av respondentens deltagande. Vidare skickades enkäten ut med utskick i Microsoft Word där respondentens namn var infogat för att den skulle upplevas mer personlig. Bryman & Bell menar att studier kan skicka upp till fyra påminnelser och har en påvisad effekt på svarsfrekvensen (Bryman 2008, s. 231-232). Denna undersökning valde att skicka två stycken. Påminnelsemail 1 skickades två veckor efter utskicket och påminnelsemail 2 skickades en vecka efter det. I påminnelsemail 2 sattes en deadline för möjligheten att svara på enkäten. I tabell 2 kan ses detaljerad information kring utskicken och antal respondenter efter varje utskick. Microsoft Word har en begränsning kring hur många utskick som kan ske från varje mail under en dag vilket resulterade i flera dagars utskick för respektive mail.

Utskick	Datum	Antal svar
Utskick av enkät	15-17/10	38
Påminnelsemail 1	28-30/10	18
Påminnelsemail 2	5-6/11	32

Tabell 2: Sammanställning av enkätutskick

4.3.3 Respondenter och urval

Tilltänkta respondenter för enkäten bedömdes delvis utifrån rapportens generella avgränsningar samt kategoriseringar i Bisnodes DM Urval. DM Urval är ett verktyg som samlar information om företag i Sverige. Vid beställning av ett önskat urval genereras en Excel-fil som sedan användes för utskicken. Då enkäten delades via mail till ett specifikt urval, så var den maillistan

en tydlig begränsning i vilka som fick möjlighet att svara på enkäten. De avsedda respondenterna är verksamheter i detaljhandeln på den svenska marknaden med minst 50 anställda då studien endast adresserar medelstora och stora bolag. Enkäten delades till följande positioner om tillgängliga: VD, vice VD, affärsutvecklingschef, förvaltningschef, IT-chef, IT-ansvarig, teknisk chef samt utvecklingschef. I övrigt var det önskvärt med en spridning bland respondenterna gällande exempelvis storlek, geografi och bransch. Urvalet av respondenterna gjordes för att kunna besvara undersökningens syfte och frågeställning. Då DM Urval är ett verktyg som kostar pengar per mailadress, minskades antal respondenter för att således minska kostnaden. Det gjordes genom att avgränsa till medelstora och stora bolag.

4.3.4 Pilotenkät

Innan enkäten delades och besvarades av de slutliga respondenterna, skickades en pilotenkät ut till en grupp på åtta personer. En pilotstudie är speciellt viktig vid en enkät då respondenterna inte kommer ha möjlighet att ställa klargörande frågor när enkäten besvaras (Bryman 2008, s. 258). De personerna som svarade på pilotenkäten var inte verksamma i detaljhandeln, men då syftet var att få feedback på tydlighet, struktur och generell feedback om utformningen av enkäten så ansågs det vara tillräckligt att pilotenkäten besvarades av privatpersoner. Då enkäten skulle delas via mail till respondenterna så skickades pilotenkäten med det tänkta mailet för att kunna få feedback även på innehållet i mailet. De utvalda personerna för pilotenkäten hade en spridning i ålder för att fånga in feedback från en grupp människor likt de tilltänkta respondenterna.

Efter att pilotenkäten genomförts gjordes revideringar i enkäten och mailet efter den kritik som kommit in, innan enkäten skickades ut till de slutliga respondenterna. Revideringar i enkäten inkluderade förtydligande beskrivningar i att par frågor samt att respondenter som svarar på enkäten via telefon bör ha telefonen i liggande läge för att lättare se svarsalternativen. Svarsalternativen för antalet anställda utökades med alternativet 0-49. Den maillista som användes för att skicka ut enkäten skulle endast innehålla företag med 50 eller fler, men det poängterades att den siffran kan ha minskat efter att den informationen delades med Bisnode. Formuleringar av en del frågor har även förtydligats för att undvika misstolkningar och tvetydigheter. Revideringar i mailet inkluderade en tydligare beskrivning av vad enkäten skulle användas till, samt vad respondenten får ut av att svara på enkäten.

4.4 Metodval, trovärdighet och etiskt förhållningssätt

Rörande studiens trovärdighet diskuteras studiens reliabilitet och validitet härnäst. Då studien inkluderar intervjupersoner och insamling av empiri via enkät, görs även en genomgång av några etiska förhållningssätt som tagits i beaktning under arbetets gång. Tillsist diskuteras metodvalen inom studien.

4.4.1 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet avser tillförlitligheten i studien, om mätinstrumentet mäter det den avser att mäta. Det avser huruvida studien och resultaten kan replikeras, om studien genomförs på nytt kom-

mer generera samma resultat eller om det påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser (Bryman 2008, s. 49). Då det är omöjligt att "frysa" en social miljö är hög extern reliabilitet svår att uppnå för kvalitativ forskning (Bryman 2008, s. 352). Kritik kan även lyftas att den kvalitativa undersökningen är baserad på en person från fastighetsbolagen i fråga, resultatet kan då vara grundat mer på deras personliga åsikt än företagets åsikt. Därför har författarna valt att inte likställa intervjupersonen med fastighetsbolaget. Intervjupersonerna är valda för att de ska komma från olika bolag och därmed olika bakgrund vilket bidrar positivt till reliabiliteten (Bryman 2008, s. 49). För den kvantitativa delen av studien kan test utföras för att säkerställa hög reliabilitet. För att undersöka om svaret på undersökningen är konsekventa kan undersökningen utföras vid flera olika tillfällen. Samma undersökning kan även utföras av två eller flera forskare enskilt (Davies och Hughes 2014, s. 158).

Validitet går ut på en bedömning av om de slutsatser som genererats från undersökningen stämmer överens eller inte. Intern validitet betyder att det ska finnas en god överrenstämelse mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som denna utvecklar. Intern validitet tenderar att bli en styrka vid kvalitativa undersökningar då forskaren får en längre närvaro och delaktighet i miljön för undersökningen. Extern validitet berör i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Denna utgör ett problem vid kvalitativa undersökningar på grund av det begränsade urvalet (Bryman 2008, s. 352). Således är det vid kvalitativa intervjuer generellt en hög intern validitet men en lägre extern validitet. Inom kvantitativ forskning är validiteten relaterad till undersökningsverktyget, huruvida frågorna fångar konceptet som avses att mäta och hur omfattande frågorna är (Davies och Hughes 2014, s. 160). För att hålla hög validitet har exempelvis öppna frågor ställts efter varje kravindelning för att fånga hela bilden. Både intervjupersonerna och enkätrespondenterna har blivit presenterade med syftet för undersökningen och deras deltagande. Det kan antas att de som deltagit är intresserade av ämnet, således kan resultatet bli missvisande och kan möjligen inte generaliseras.

Respondenterna för enkäten grundades på en beställning från Bisnode, vilket är ett begränsat urval av all Sveriges detaljhandel. Då det inte finns något sätt att få tag i all Sveriges detaljhandel anses dock Bisnode som verktyg ge en spridning som är tillräcklig för att kunna generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Då maillistan i vissa fall innehöll flera mailadresser till samma företag, så kan det antas att flera personer från samma företag kan ha svarat på enkäten. De antas dock vara så liten del att det inte visar stor påverkan på resultatet. Resultatet av enkäten visade en stor representation av medelstora företag bland respondenterna, detta var inget som kunde påverkas. Den listan författarna genererade innehöll till större delen medelstora företag vilket ligger i linje med detta och det kan därför antas kunna generaliseras till andra situationer.

Vidare bör noteras att arbetet är skrivet i samarbete med Accigo AB. Författarna har fått stöd, hjälp och resurser från deras handledare på Accigo. Validiteten och reliabiliteten av resultatet har dock inte påverkats av samarbetet eller enskilda parter intressen.

4.4.2 Etik

Under arbetets gång har etiska principer tagits i beaktning. För att förhålla sig etiskt i svensk forskning finns fyra krav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2008, s. 131-132) (Ejlertsson 1996, s. 32). Informationskravet bygger

på att de som deltar ska vara informerade om syftet med studien och moment som ingår. De ska då ha möjlighet att välja att inte delta eller att hoppa av under undersökningens gång. Samtyckeskravet menar att deltagarna ska själva ha rätt att bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet säger att alla personer som ingår i undersökningen ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Personuppgifter ska hanteras så att obehöriga inte ska komma åt dem. Den sista kravet, nyttjandekravet menar att de uppgifter som samlas in om en enskilda personer endast får användas för forskningssyftet. För att följa dessa etiska principer har de som deltagit i arbetet blivit informerade om syftet med arbetet och syftet med momentet de deltar i. De var även medvetna om att det skrivs för Uppsala Universitet och i samarbete med Accigo AB. De har fått valmöjligheten att vara med, avstå eller hoppa av under arbetets gång. I detta arbete var alla intervjupersoner och respondenter vid deltagandet medvetna om att arbetet ska publiceras offentligt. Respondenternas svar på enkäten hanteras anonymt.

4.4.3 Metodval

Studien är baserad på en kvalitativ och en kvantitativ del. Dessa agerar som komplement till varandra och gav åsikter och perspektiv från båda aktörerna från denna studie. Dessa kunde jämföras med varandra för att ge en nyanserad bild av nuläget och framtidsutsikterna.

Semistrukturerade intervjuer med aktörer från fastighetsbranschen gjorde att resultatet från intervjuerna kunde ställas mot varandra men lämnade även det öppet för intervjupersonen att delge information och öppna upp diskussionen till områden som författarna inte tidigare hade kunskap inom. Det var givande med djupgående svar från dessa aktörer. Det hade även varit givande med en ännu mer djupgående bild av endast detta perspektiv. Med endast intervjuer fanns dock risk för en subjektiv bild och därför valdes att även undersöka deras hyresgästers perspektiv. Då vi sökte en generell bild av detaljhandelns syn var det relevant med en kvantitativ metod. Enkäten gjorde det möjligt att skicka den digitalt i hopp om att fånga så många respondenter som möjligt och på så sätt öka reliabiliteten.

5 Empiri

I detta avsnitt presenteras den empiri som samlats in under intervjuer och enkäter. Först presenteras empirin från alla intervjuer tillsammans, sedan presenteras empirin från enkäterna med tillhörande statistik över respondenterna.

5.1 Intervjuresultat

Vid analysen av intervjuerna identifierades olika områden som kommer användas som struktur för att presentera empirin i följande avsnitt. Där kommer alla intervjupersoners svar presenteras inom varje område. De identifierade områdena är *digital mognad, fastighetsägarnas roll, digitalisering skapar förändrade arbetssätt, kort avtal och popup-konceptet* samt *digitala tjänster och verktyg*.

5.1.1 Digital mognad

Fastighetsägares inställning till digital utveckling

Fastighetsägarnas syn på digitalisering varierar mellan de olika bolagen, likaså hur långt de kommit i att utveckla verksamheten, fastigheterna och de erbjudna tjänsterna. Jonasson (Jonasson 2019) anser att det bara är en möjlighet med digitalisering för dem på Profi och deras kunder och att de ser det som ett sätt att bredda deras erbjudande till kunderna. Vederbörande beskriver att de försöker dra nytta av digitaliseringen genom att hålla sig uppdaterade på ny teknik och tjänster som kan stärka deras kunderbjudande och effektivisera deras produkt. Vederbörande leder själv ett digitalt råd där de internt snappar upp och kanaliserar denna typ av frågor. Utmaningen ligger ofta i att förankra nya tekniker, rutiner och nya möjligheter. Jonasson menar att om de ökar standarden, erbjuder kortare avtal, mer flexibilitet så skapar de en enkelhet i processen och därmed så kan de ta mer betalt. Malm (Malm 2019) menar att det är en utmaning och att det kommer ta tid men att digitalisering är en möjlighet. De vill implementera det mer för att kapa mellanhänder, effektivisera och ha mer kontroll över fastigheterna. Malm uttrycker att satsningar de har gjort då de hade inställningen att det skulle vara kostnadseffektivt, har kostat mer än det smakat. Vidare berättar Malm att med äldre fastigheter som har utdaterade system och datorer har de varit tvungna att byta ut dem just för att kunna koppla upp ventilation, aggregat, kylsystem och ha datorer som kan hantera dessa system. Men att göra det på en högre nivå än de måste, kommer ta längre tid. Örtengren (Örtengren 2019) menar att de på Vasakronan har kommit långt i sin digitala resa. Synen på den digitala infrastrukturen skiljer sig inte åt från de andra infrastrukturerna de har i sina fastigheter.

Digitaliseringen ser vi som vilken infrastruktur som helst egentligen, som vatten eller el.

Jesper Örtengren, 2019

Gullström (Gullström 2019) berättar att många fastighetsbolag undersöker hur de ska effektivisera och utveckla driften av fastigheterna, dels ur ett hållbarhetsperspektiv men även utifrån att skapa kundnöjdhet. Vederbörande menar att tekniken möjliggör att driften och förvaltningen av fastigheter blir mer proaktiva istället för reaktiva. Således kan det förutses när hissen går sönder istället för att vänta tills den går sönder. På så sätt kan tid och pengar sparas men även öka kundnöjdheten. Vidare lyfter Gullström att fastighetsbolagen inte nödvändigtvis är klara med sitt arbete att bli digitala, där bolagen har kommit olika långt. För dem innefattar digitalisering dels att effektivisera driften, jobba med ny teknik och att uppgradera deras fastigheter men även sättet de arbetar. Digitaliseringen i stort skapar således nya möjligheter för fastighetsbolag menar Gullström (Gullström 2019). Detta arbete sker på många håll och alla har kommit olika långt. Många testar sig fram och ser över hur organisationen arbetar. Samtidigt behöver många gånger kompetensen uppgraderas och system uppdateras för att lyckas fullt ut.

Fastighetsägares digitala strategi

Både Malm (Malm 2019) och Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) menar att digitalisering är ett måste för dem och för deras kunder. Jansson anser att alla pratar om digitaliseringen och att den är utmanande, de har heller inte något strukturerat sätt att arbeta.

Jag tycker att den är utmanande i så att det krävs professionella, det krävs att man tar ett stort tag högt upp i organisationen och säger: Nu är det här den nya världen. Då får vi gamlingar rätta oss efter det. Det kommer inte komma underifrån. Man måste se till att det hamnar högt upp i organisationen och sen trycks det ner.

Bo Jansson, 2019

Jansson berättar att på Skandia har de inget strukturerat sätt än men att de kommer tillsätta en digitaliseringsexpert som ser till att de får in digitalisering i alla rutiner. Jonasson (Jonasson 2019) berättar att de på Profi Fastigheter tycker att digitalisering är en viktig fråga som är representerad i deras ledningsgrupp och som de arbetar med strategiskt. De har ingen tydlig strategi i dagsläget, den är under utveckling.

Gullström (Gullström 2019) resonerar kring den digitala utvecklingen av ett företag. Det finns underlag som visar att det finns goda skäl att både utveckla det digitala erbjudandet mot kund men också att jobba internt med systemstöd, jobba agilt och säkerställa att det finns rätt kompetens. Gullström uttrycker att lägsta-nivån hos kunder ökar hela tiden, därför behöver en förbättring ske av funktionen mot kund. Det krävs då att organisationen hänger med, de behöver fylla kompetensgapen, nya system som kan hantera de nya kraven och jobba på ett annat sätt för att vara snabbare. Våga ta risker, testa och jobba iterativt men problematiken blir då att verksamheter endast utvecklar de digitala erbjudanden som syns utåt och inte också lägger krut på det interna stödet. Förändringen är nödvändig i många organisationer men det kräver stora investeringar.

Digitalisering av detaljhandeln

Helin (Helin 2019) menar att eftersom digitaliseringen är utmanande för deras kunder så är den följaktligen utmanande för dem på Atrium Ljungberg. De som fastighetsbolag är beroende av att detaljhandeln vill hyra lokaler av dem. Digitaliseringen är otroligt avgörande för detaljhandeln menar Torell (Torell 2019). En butik som inte säljer online kommer vara svår att driva. Torell uttrycker att det ena utesluter inte det andra. Detaljhandel som är väldigt starka online märker också att det finns ett behov för en fysisk butik. Elmsäter Vegsö (Vegsö 2019) är tydlig när hon pratar med Svensk Handels medlemmar om att de måste vara digitala. Även om de inte har möjlighet att öppna en e-handel så behöver de ha en digital närvaro. En digital närvaro, där konsumenter börjar sin köpresa, möjliggör att de kan få reda på att företaget existerar. En e-handel och att kunna leverera hela logistikkedjan är nästa steg i digitaliseringens spår menar Elmsäter Vegsö. Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) menar att likt dem själva har inte deras kunder heller hittat en modell att jobba efter. Detaljhandeln digitaliseras genom sin varuhantering, sitt sätt att ta betalt men de är vilsna och tjänar inte pengar på sin näthandel. Elisabet (Vegsö 2019) på Svensk Handel är inne på ett liknande spår och uttrycker att det tar tid att ändra affärsmodeller. Handlare har tidigare baserat sina affärsmodeller på ett kundmöte öga mot öga med stora butiker, stora lager och hela logistikkedjan kring det. Handlare måste tänka om och bygga sina affärsmodeller efter den fysiska kunden men även den digitala kunden. En sådan förändring av affärsmodellen tar tid att implementera.

5.1.2 Fastighetsägarnas roll

Gullström (Gullström 2019) beskriver hur fastighetsägarnas roll traditionellt varit att förmedla yta och kvadratmeter. Örtengren (Örtengren 2019) menar att fastighetsbolagens ansvar att sköta

fastigheten och se till så att det fungerar fortsatt kommer utgöra basen för fastighetsägarens roll. Börjesson (Börjesson 2019) uttrycker att det finns skillnader för hur fastighetsbolag i större städer och fastighetsbolag i mindre städer ser på sin roll som fastighetsägare, att de mindre fastighetsbolagen i mindre städer bara vill hyra ut och inte ta sig an andra uppgifter. Generellt så har det inte heller funnits någon ekonomisk drivkraft, speciellt inte i storstäder, i att ompaketera sin produkt och bli något annat än en traditionell fastighetsägare, utan de har klarat sig bra ändå (Börjesson 2019). Flera fastighetsägare har dock lyft hur deras roll utvecklas inom områden som stadsutveckling, tjänster, flöden och logistik vilka presenteras mer ingående här nedan.

Fastighetsägarna som stadsutvecklare

Börjesson (Börjesson 2019) på Fastighetsägarna beskriver fastighetsbolagens roll som att de tidigare endast tillhandahållit fyra väggar och ett tak, men att det gått mer mot att de jobbar med handelsstråk, platsens innehåll och nu även byggnadens innehåll. Örtengren (Örtengren 2019) uttrycker även han hur fastighetsbolag kommer ha en ännu mer stadsutvecklande roll framöver och att de kommer ge sig in i diskussionen kring hur en stad och plats ska se ut. Jonasson (Jonasson 2019) menar att fastighetsägare behöver arbeta tillsammans med sina kunder för att skapa starka destinationer och starka platser som är attraktiva för besökare. Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) beskriver Skandia Fastigheter som en kommunal partner som blir mer intressant då de har så många olika typer av fastigheter och då kan skapa stadsdelar. De tar en mer central roll och pratar med kommun, social förvaltning och andra typer av verksamheter för att kunna bygga en större mer välplanerad plats.

Elmsäter Vegsö (Vegsö 2019) lyfter tillgänglighet som en central effekt av digitalisering. Om det ska vara attraktivt för dig som kund att komma till en handelsplats så måste det vara lätt. Tillgänglighet menar hon gäller både hur besökare tar sig till platsen men även infrastruktur i stort och att både fastighetsägare och kommun här har en viktig roll i hur de planerar de här platserna. Örtengren (Örtengren 2019) uttrycker att de kommer ha en mer central roll i byggsleden och planeringsleden än tidigare. Där fastighetsbolag tidigare ofta kommit in i ett senare skede, pratas det om att de ska vara med mycket mer under planeringsprocessen av en plats. Gullström (Gullström 2019) tror att vi är i början på en stor förändring där fastighetsägare kommer få en förändrad roll eller utvecklad roll mot vad de tidigare haft.

Fastighetsägarna som tjänsteleverantör

Örtengren (Örtengren 2019) menar att digitaliseringen gör att de kan erbjuda mer tjänster. Produkterna blir paketerade på ett annat sätt och det blir en annan tillgänglighet när kunden kan ta del av mer information och då lättare får tag på det de vill ha och får bättre service. Örtengren (Örtengren 2019) menar att de som fastighetsägare här kan komma mycket längre och exempelvis jobba mer med tjänster som ”wayfinding”. Gullström (Gullström 2019) är inne på liknande resonemang och menar att deras roll nu går mer och mer mot att vara en tjänsteleverantör. Vederbörande poängterar dock att då de ägs av pensionsbolag är det viktigaste för dem att skapa värde för deras ägare och att värderingen av fastigheter idag avgörs av gamla principer, vilket är pris per kvadratmeter. Det är således av stor vikt att hitta en balans som gagnar både den nuvarande affären och samtidigt bereder sig för framtida behov.

Angående datainsamling och dataanalys av kunderna, beskriver Gullström (Gullström 2019) hur butikerna börjar efterfråga liknande tjänster som finns för e-handel där det finns stöd för att ta reda på vem kunden är och hur du får kunden att utföra ett köp på internet. I relation till det menar Gullström att det ställer högre krav på fastighetsägare att kunna leverera nya tjänster i butikerna, där man tidigare kanske endast erbjudit information om hur många som

besöker en handelsplats och var de varma zonerna är. Vederbörande menar att det är hög tid för fastighetsägare att se över hur de arbetar med dessa delar för att möta kraven från retailers och varumärken. Örtengren (Örtengren 2019) tror att fastighetsbolag framåt kommer bli en större leverantör av data vad gäller information som samlas in om själva fastigheterna.

Örtengren (Örtengren 2019) beskriver hur de på Vasakronan försöker hjälpa till med att mäkla ihop fysisk handel med digital handel. Med skärmlösningar i butik blir upplevelsen annorlunda än i telefonen och du kan både få mer information om en produkt samt beställa en produkt direkt i skärmen. Örtengren menar då att de skapar fler kanaler in i olika koncept, både digitala och fysiska. Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) tycker att digitaliseringen gjort att det ställs högre krav på dem som fastighetsägare att kunna leverera de senaste tekniska lösningarna till sina kunder. Det ställs krav på att de som fastighetsbolag ska skapa en digital inramningen i köpcentrum med skärmar och media.

Fastighetsägarna startar nya koncept

Börjesson (Börjesson 2019) på Fastighetsägarna menar att fastighetsägare behöver förstå att det är en marknadsplats till stor del för handeln. Det kommer behövas en viss flexibilitet och en tanke om platsen som är ett ställe att möta människor att prata med. Fastighetsägare kan ta ett ägarskap över platsen mer än att ha bås där varumärken stoppar in sina varor i. Det kan vara att erbjuda en kalenderperiod, ett skyltfönster som är kalenderbaserat, i januari är det skidor, februari träningsgrejer och så vidare. Då vet besökare att det kommer vara något nytt varje månad som de kan gå och kika på. Börjesson anser även att fastighetsägare måste ta vara på att det startat många småföretag som inte har möjligheten att driva saker själv, så att även erbjuda infrastrukturen för det, betallösning, integration mot deras e-handel, lager och logistikleverantör. I fronten finns butiker, där kan handlen sälja sina varor och möta kund, bakom kan de jobba, en co-working yta för varumärkena. Där levereras varor som är beställda, de kan packas och en logistikpartner kommer och hämtar varorna. Då har fastighetsägarna löst hela e-handels fysiska sida av det. Vederbörande menar att det finns andra sätt att erbjuda tjänster och utnyttja fysisk yta.

Börjesson (Börjesson 2019) uttrycker att ett fastighetsbolag som testar och gör annorlunda är AMF Fastigheter och deras satsning The Lobby. Gullström berättar att de arbetat med The Lobby i fyra år. Det är ett koncept de lanserade för två år sedan där de testat olika affärsmodeller för att undersöka framtidens handel. T ex har man sett att många rena E-handlare haft ett behov att ha fysisk närvaro vid vissa kortare tidpunkter. Många E-handlare har inte erfarenhet av att driva fysisk butik och har varken personal eller vet hur de på bästa sätt jobbar effektivt i en fysisk butik. I The Lobby är det AMF Fastigheter som står för dessa tjänster. De har under ett och ett halvt år haft 275 retailers i lokalen. Örtengren (Örtengren 2019) berättar hur de i Malmö startat konceptet Beyond Us, ett popup-varuhus där de som fastighetsägare säljer produkter. I det konceptet står Vasakronan för personal, café, arbetsplatser, digitala lösningar och ett utlämningsställe, där kommer även finnas aktiviteter som yoga. Själva produkterna har de inte med att göra, men tanken är att de själva ska drifta en marknadsplats och erbjuda en helhetslösning. Det finns en ovisshet om konceptet men det finns även planer på att skala upp konceptet om det blir lönsamt.

... det tar tid att förstå, kunderna har kommit längre än koncepten själva många gånger. Hur ska vi, hur vill vi förse våra kunder med våra varor?

Jesper Örtengren, 2019

Fastighetsägarnas roll i att skapa den attraktiva handelsplatsen

Börjesson (Börjesson 2019) anser att det idag är stort fokus kring att skapa flöde och driva flöde. Finns det ett flöde så kommer människor äta, handla och göra andra saker vilket även ger utrymme för att spränga in nya typer av företag. Flera intervjupersoner lyfter den traditionella grundteorin som utvecklats när man bygger ett köpcentrum/handelsplats. Teorin bygger på att vid utvecklingen av köpcentrum/handelsplats kontaktar fastighetsbolaget en så kallad *dragare*, dragare är en butik som ”drar” eller lockar kunder att besöka platsen. Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) uttrycker att en dragare kan då komma in på bra villkor, med billigare hyra. De andra butikerna som således gynnas av att dragaren skapar ett flöde av människor, får betala mer i hyra och får på så sätt kalkylen att gå ihop. Arnqvist (Arnqvist 2019) beskriver hur de använder dragare, ofta livsmedel, som grund och sedan bygger handelsplatsen utifrån dem. Helin (Helin 2019) lyfter i liknande anda att alla affärer är en förhandling som beror på vem som vill mest. De butiker som genererar flöde är värda mer, de betalar mindre generellt sett medan butiker som lever på flödet exempelvis telekombutikerna, som inte genererar flöde men vill ligga nära ett flöde, betalar mer.

Jonasson (Jonasson 2019) menar att om en etablerad aktör med ett starkt varumärke hyr en lokal under en kort period så fungerar det relativt bra då det driver och skapar trafik, men att det är svårare för en aktör med ett smalare erbjudande att vara kommersiellt gångbar. Helin (Helin 2019) menar att det är svårt att skapa ett nytt flöde och att det därför är bättre att placera sina handelsplatser där det finns naturliga flöden.

Alla ställen där det finns mycket människor, kommer det gå att sälja det flödet till någon som vill tjäna pengar på det flödet...

Chris Helin, 2019

Jonasson (Jonasson 2019) beskriver hur de gärna utvecklar sina fastigheter för att skapa en mer attraktiv plats. Det är viktigt att det blir en bra helhet med en tilltalande miljö runt butikerna men också att det blir en bra mix med annan typ av service och restauranger. Samtidigt understryker Jonasson att de inte är specialister på det området. Även Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) lyfter vikten av att byta ut de butiker som går dåligt, innan det syns att de går dåligt. Vidare menar Jansson att det är viktigt att ha en bra mix med exempelvis mode, hemutrustning och livsmedel. Vederbörande beskriver hur de utökar utbudet av restauranger, service, upplevelser och sådant som inte går att handla på internet och på så sätt försöker konkurrera med e-handeln genom att erbjuda något annat men att vederbörande upplever att det inte räcker för att hålla dem borta och att ”nätet äter sig in”. Även Helin (Helin 2019) menar att de under flera år jobbat med att konverterat sina handelsplatser i takt med att e-handeln varit på väg, genom att utöka andelen restauranger, frisörer, nagelbarer, skönhetsvård, gym och service just för att det är tjänster som inte går att köpa på internet. Vidare berättar Helin om hur de håller på att skifta sitt fokus på Atrium Ljungberg från rabattkuponger för handel till erbjudanden gällande andra typer av aktiviteter, exempelvis träning, för att göra en plats unik. Helin menar att det är ett exempel på hur det sker en förändring kring hur man lockar besökare till en handelsplats.

Gullström (Gullström 2019) anser att fastighetsägare behöver zooma ut och titta på helheten och jobba för att förstå, inte bara sina kunder, utan sina kunders kunder för att kunna skapa en upplevelse som skapar attraktionskraft och driver besökare till handelsplatsen. Även Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) uttrycker att upplevelser är viktigt för Unibail-Rodamco-Westfield. De sätter upplevelser framför shopping, de använder upplevelser för att locka människor till att fysiskt träffas på deras platser och tar gärna in varumärken som Sonos och Netflix

för att skapa en rolig upplevelse. Frisk-Forsman menar att de som fastighetsägare måste göra mer än att bara erbjuda shopping. Även Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) beskriver hur deras centrum i Väla anordnar konserter och liknande som lockar till sig mycket besökare och att du med högre budget kan satsa mer på den typen av marknadsföring.

Gullström (Gullström 2019) uttrycker att vi ofta tänker på upplevelse som det vi direkt ser i färg, form, design, ljus, ljud och doft vilket är viktigt i sig. Dock är det viktigt att inte glömma den mer dolda upplevelsen som är central i handel, det som gör att det blir enkelt, bra service, interaktionen mellan online och offline. Vidare resonerar Gullström kring begreppen shopping-center och handelsplats och menar på att vi framöver kommer se en diskussion kring vad dessa platser är när det inte längre främst är fokuserat kring den typen av handel som vi sett tidigare. Vederbörande menar att det blir en annan form av plats då vi handlar på andra sätt och att handeln blir mer och mer av ett showroom där upplevelser och underhållning står i fokus.

Börjesson (Börjesson 2019) uttrycker att en stor fråga de närmsta 10 åren kommer vara hur fastighetsägare bygger anpassat innehåll till olika platser. Där fastighetsägare på vissa platser endast tillhandahåller yta och på andra platser erbjuder en lösning utöver det, hur de anpassar och paketerar sin tjänst utefter olika kunders behov för olika platser. Börjesson beskriver även hur han tror att många fastighetsägare kommer jobba med platsen och grupperingen av aktörer efter vad kunderna dras till, att de kommer samla exempelvis små trendiga varumärken på en plats och coola food-trucks på en plats. Det kommer läggas större vikt vid vad en plats har för innehåll och hur fastighetsägare designar en plats för upplevelser menar Börjesson.

Börjesson (Börjesson 2019) menar även att när det inte behövs anpassningar, vid second hand eller utförsäljning där en aktör tar en "ruffare" lokal och ger ett innehåll till den, gör en kampanj, då blir det en upplevelsebaserad handel och då kommer människor dit. Det krävs att hela tiden arbeta med attraktion, det ska vara innehållsdrivet vilket är svårt för en popup att jobba med. Därför måste området eller en aktör arbeta med det. Det krävs att varumärket runt platsen drivs och det kommer varken den lilla popup-butiken eller fastighetsägaren att göra. Börjesson menar att någon behöver hålla ihop det, gärna i samverkan med fastighetsägaren och att det där ofta förfaller. Platsen finns men någon behöver bygga innehållet, och upplevelsen.

Fastighetsägarnas som logistikleverantör

Malm (Malm 2019) menar att detaljhandeln idag inte kan hantera returvaror och att det är en kostnad som bolag idag inte har marginaler för. Att det idag erbjuds gratis frakt och gratis returer menar Malm är ohållbart och att det nu sker en förändring att detaljhandeln kommer börja ta mer betalt för de tjänsterna. Vidare beskriver Malm (Malm 2019) hur det bildas stora lager då handeln inte vet vad de ska göra med alla returer då de inte har tillräckligt med personal och resurser för att hantera alla varor som kommer tillbaka och att det då ofta blir att varorna säljs i outlet-popups.

Jonasson (Jonasson 2019) menar att marknaden för logistiklokaler har stärkts som en konsekvens av digitaliseringen och handelns utveckling. Vidare beskriver Jonasson att när vi kunder ställer högre krav på kortare leveranstider så ställer det högre krav på hur detaljhandelns leveranser fungerar. Behovet av närlogistik kommer öka och antalet budbilar kommer bli fler (Jonasson 2019). Jonasson menar då att det för fastighetsägare uppstår en ny marknad i form av omlastningscentraler och lager närmare storstäder för att kunna korta ner leveranstiden till kund.

... det innebär ju att man sitter med för mycket kvadratmeter, man har för många människor anställda, man behöver köpa in för mycket varor för att fylla upp sina butiker. Då är det betydligt effektivare att ha färre dörrar men de måste finnas, de fysiska butikerna, ha ett brett sortiment på e-handel och kunna ha en logistiklösning som kan förse många människor och många platser med varor istället.

Thomas Jonasson, 2019

Elmsäter Vegsö (Vegsö 2019) beskriver att många städer håller på att se över city-logistik kring leveranser till fastigheter för att hitta en hållbar lösning och att fastighetsägare och butiker tillsammans behöver se över hur de på bästa sätt tar hand om det området. Vidare menar Elmsäter Vegsö att det är svårt att veta exakt hur leveranserna till butiker kommer se ut i framtiden men att ett initiativ som kommit i logistiksammanhang är Vasakronans "Älskade stad" där paket och leveranser körs ut till fastigheterna med elbilar och att de samtidigt tar med sig avfall från fastigheterna därifrån (Vegsö 2019).

Helin (Helin 2019) berättar att de på Atrium Ljungberg startat ett koncept som heter Leveriet som tar över den sista upplevelsen du får när du handlar på internet. Istället för att hämta ut sitt paket på ett postutlämningsställe, så kan du hämta ut det på Leveriet som är mer lik en butiksmiljö med provrum, återvinning för förpackningsmaterial och trevlig inredning. Vidare beskriver Helin att då det finns provrum så kan kunden testa varorna på plats och returnera de varor de inte vill ha kvar direkt på plats. Tanken är att Leveriet ska bli en hub för sista milen, att du som kund ska kunna betala för ett medlemskap på Leveriet och att de då lagrar dina beställningar från olika handlare och sedan levererar dem samtidigt hem till dig.

Helin (Helin 2019) beskriver även deras koncept "Utskjutet lager" och hur de i anslutning till Leveriet har ett form av mellanlager där varumärken kan hyra in sig inför exempelvis jul om de tror att de kommer sälja mycket av en viss produkt. När en kund e-handlar så ska de kunna välja som leveransalternativ att hämta ut den på Leveriet (Helin 2019). Det finns även vidare möjligheter till att koppla andra tjänster till Leveriet som exempelvis hantverkstjänster och Helin menar att de använder det som ett sätt att utforska digitaliseringens möjligheter samt att testa fram ett koncept som ska kunna lanseras på flera platser i landet.

Gullström (Gullström 2019) uttrycker att det finns ett intresse från deras sida på AMF Fastigheter att driva trafik till handelsplatser och att det därför är viktigt att förstå hur logistiken har inverkan på flödet av trafik. Vidare beskriver Gullström hur de på nedervåningen av The Lobby har en "click and collect mailbox" och att de behöver hitta liknande "hubbar" för just e-handel på varje handelsplats. Örtengren (Örtengren 2019) berättar att de i Beyond Us ska ha ett utlämningsställe för paket till konsumenter.

Fastighetsägarnas roll i framtiden

Malm (Malm 2019) tror inte att deras roll som fastighetsägare kommer ändras speciellt mycket den närmsta tiden, med tanke på att de endast har externhandel. Däremot gällande mer centrala handelsfastigheter så tror Malm att de fastighetsägarna kommer behöver anpassa sig mer efter nya krav från hyresgästerna som kommit med den digitala utvecklingen.

Helin (Helin 2019) menar att de på Atrium Ljungberg försöker bidra till en digital utveckling men att de egentligen inte har en jättestor roll i den utvecklingen. Vidare beskriver vederbörande hur de på Atrium Ljungberg gör anpassningar hela tiden och att deras roll på så sätt förändras kontinuerligt. Det går inte att ta höjd för saker som händer för långt in i framtiden då det finns

en risk med att göra anpassningar eller oroa sig för saker som sen inte kommer att hända och det är istället viktigare att titta på vad som händer i närtid.

5.1.3 Digitalisering skapar förändrade arbetssätt

Jonasson (Jonasson 2019) resonerar om att de handelsplatser som inte är tillräckligt starka, där fastighetsägare möjligtvis inte jobbat nära sina hyresgäster eller varit tillräckligt specialiserade där kommer handlare flytta ifrån, det kommer bli vakanta lokaler. Det är drivet av att en viss del av marknaden har flyttat till internet och kunderna får varorna hemlevererade istället. Jonasson menar att de handelsplatser som inte är tillräckligt starka kommer få det jobbigt framöver. Generellt sett kommer butiksytor minska kompletterat med mer näthandel.

Fysiska butikens roll

Elmsäter Vegsö (Vegsö 2019) menar att den fysiska butiken kommer vara kvar men kommer utvecklas till mindre yta och en kombination av det digitala och det fysiska. Med mindre antal varor, färre storlekar som visas upp och lagersökning och beställning i det digitala. Då kan kunden välja leveranssätt. Många butiker arbetar med ”click and collect” för att oavsett om kunder beställer hemifrån är mycket vunnet om de kommer in i butiken, merförsäljning och frågor som kan minska returer och reklamationer. I sin tur gynnas också flödet vilket är viktigt för stadskärnan. Det syns mer och mer tydligt att både den fysiska butiken och den digitala är viktig för kunderna. Det ger en synergieffekt, mer intäkter och köp om båda typerna av handel finns. Börjesson (Börjesson 2019) menar att digitaliseringen påverkat var köpet sker någonstans och därmed den fysiska platsens betydelse. Den fysiska platsen är där du möter och bygger relation till kunden samt bygger ditt varumärke (Börjesson 2019).

Platsen kan lika gärna vara att du ska hämta dina varor som att köpa något eller att jag vill testa något eller prata med support eller få hjälp. Jag tror att det är jättemycket, jag tror att det är ett marknadsfönster för företag, mycket mer än att bara se det som en butik.

Christoffer Börjesson, 2019

The Lobby har i analyser visat att den fysiska butikens roll börjar förändras berättar Gullström (Gullström 2019). Vederbörande uttrycker att vi idag ser ett skifte i fokus från transaktion till upplevelse inom handeln, vilket påverkar hur vi arbetar med försäljning och upplevelser i stort. Den fysiska ytan blir mer och mer en upplevelse som säljer varumärket och går ifrån att primärt vara en distributions- och säljkanal och till att bli mer utav en kommunikations- och mediekanal. Gullström lyfter Sonos flagship-store i New York som ett exempel, där butiken inte primärt är en distributions- och säljkanal, utan det är en upplevelse som ska sälja varumärket. De vill inte att kunderna kommer in, plockar en högtalare från hyllan, betalar och går, då är de endast en distributionskanal. De bjuder in sina kunder i små rum i butiken, likt tv-rum, sovrum, där kunden kan gå in och stänga dörren för att lyssna och testa kvalitén på högtalarna. Sen kan de alltid lägga en beställning och få den hemskickad, men syftet är en helt annan med butiken, det är branding, showrooming (Gullström 2019). Även Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) tror att butiker kommer bli mer inriktade på att bygga sitt varumärke och ha mer av ett showroom-koncept med utbildning, teman och mer fokus på upplevelser än försäljning.

Det händer mycket i branschen menar Torell (Torell 2019). En hybrid av digital och fysisk butik blir vanligare. Det fungerar inte att stänga ner butikerna och flytta allt till internet heller,

det kommer finnas hybrider. Vederbörande menar att de som är långsamma och inte följer med i utvecklingen, som exempelvis Kodak i kameravärlden som tyckte att människor fortfarande ska framkalla film och ha en separat kamera, då går det inte så bra för dem. De som däremot är snabba att ställa om blir de bolag som växer på andra sätt när det skapas nya branscher av att en annan bransch dör. Gullström (Gullström 2019) resonerar kring haloeffekten och sambandet mellan digital och fysisk retail. Vederbörande berättar om studier som visat att när en ny fysisk butik öppnar så ökar trafiken till den e-handeln med cirka 37 %. I enlighet med det sjunker också trafiken för den digitala butiken när den fysiska stänger. På så sätt ser vi ett tydligt värde av den fysiska butiken.

Avtalsmodeller och affärsmodeller

Börjesson (Börjesson 2019) uttrycker att de stora handelsbolagen inte alltid hänger med i sin transformation och att de då velat att fastighetsägare ska lösa det med en annan form av kontrakt, men att det egentligen kanske har mer med produktens relevans än hyreskontraktet att göra. Börjesson upplever att butiker ibland skyller ifrån sig på fysiska aspekter när det kanske är något annat som är problemet, exempelvis den digitala upplevelsen och köpet eller hur de når ut till kunderna med sitt varumärke. Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) anser att fastighetsägare behöver bli mer flexibla i sitt sätt att arbeta och i sin avtalsstruktur. Som exempel lyfter Blonér rena omsättningsavtal, avtal som inte är tidsbestämda och liknande för att skapa en större rörlighet i avtalsmarknaden och att istället ha en tätare kommunikation för att butiker ska vara framgångsrika.

Elmsäter Vegsö (Vegsö 2019) beskriver hur de på handelssidan påbörjat ett arbete och ”krokat arm” med fastighetsägare för att titta på framtida affärsmodeller och hyresmodeller. Även Gullström (Gullström 2019) menar att fastighetsägare och detaljhandeln kommer arbeta mycket närmare varandra framöver på grund av digitaliseringen, att det är en läroresa framåt som båda parter behöver ta tillsammans för att få en förståelse för hur förändrade konsumentbeteenden, förändrade köpresor och förändrade köpmönster kommer påverka både affären. Malm (Malm 2019) menar att fastighetsägare kan komma att få omvärdera hur de bygger upp avtal och att de kan behöva se avtalen i ett mycket kortare perspektiv. Det gäller inte bara popup-butiker utan även de traditionellt längre avtalen, att de kan behöva anpassas till dagens handelsklimat och då kortas ner till tre år och kanske även kortare än det (Malm 2019).

... jag tror att affärsmodellerna framöver också kommer vara mer av att man kommer behöva lära känna varandra och förstå varandras affärer. För jag har det här målet, och jag har det här målet, då kanske inte jag bara kan sätta de förväntningarna och jag ska uppleva. Utan vi kanske behöver ge och ta av varandra. Där tror jag att vi kommer att se någonting nytt.

Elisabet Elmsäter Vegsö, 2019

Gällande hyresmodeller berättar Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) att via vanliga avtal har deras kunder en grundhyra, som är en garanterad minimihyra, sedan har de en tilläggshyra som beror på hur mycket de säljer. Detta för att möta detaljhandeln, då retail är baserat på hur mycket folk som finns. Vidare uttrycker Jansson problem som uppkommit med detaljhandelns dragare som endast vill betala omsättningshyra. Problematiken ligger i hur omsättning mäts till följd av digitalisering. Det som betalas i kassorna kan mätas men butiken vill också ha terminaler för kunderna. Kunden kan då välja att betala i terminalen men kan även ta fram telefonen och då kan de inte mäta omsättningen korrekt.

Elmsäter Vegsö (Vegsö 2019) på Svensk Handel diskuterar kring hyressättningen på butikslokaler och menar att det finns utrymme att tänka om. Det är inte nödvändigtvis det traditionella hyressättningen som kommer vara aktuell i framtiden. Det finns fler parametrar att ta i beaktning om man vågar gå utanför boxen. Hon resonerar kring vad hyra är i framtiden, vem som ska betala, om butiken drar till sig flöde, ska då fastighetsägaren betala butiken? Butiken kan välja att bara vara online. Hyressättningen kommer ta tid att lösa men det gäller att hitta modeller och lösningar som är bra för båda. Det ska vara en situation som båda parter vinner på för annars kommer varken den ena eller den andra vara kvar. Även Helin (Helin 2019) resonerar kring hyressättningen. Butikskedjorna uttrycker att de behöver ha sänkt hyra för att annars kommer butikshandeln att dö ut. Helin menar att de butiker som inte får tillräckligt mycket intäkter är bortvalda av kunderna. De butiker där kunderna inte är villiga att betala för varorna är bortvalda och då är det en utmaning för dem på Atrium Ljungberg att hitta hyresgäster som kunderna är villiga att betala för, butiker som är relevanta för besökarna på deras platser.

5.1.4 Korta avtal och popup-konceptet

Inställningen till ett kort avtal eller ett popup-avtal varierar, dels bland fastighetsägarna men även bland detaljhandeln. Synen och inställningen till konceptet är olika för olika aktörer. Börjesson (Börjesson 2019) menar att en stor yta i till exempel en galleria kan skalas ner till en popup-butik, där kliver de in i andra typer av affärer. Då är det stora aktörer som har ytorna och som hittar andra sätt att hyra ut ytorna men de tomma lokalerna utanför staden är det ingen som vill ha en popup-butik i.

Fastighetsägares inställning till korta avtal och/eller popup-butiker

Många fastighetsägare uttrycker en positiv inställning till popup-butiker och är öppna för att ha hyresgäster på korta avtal. Exempelvis Nordlund (Nordlund 2019) menar att det gynnar alla parter, att popup-butiker och korta avtal kan vara rätt väg att gå i många fall och det kan få en del butiker att våga testa en ny plats då de inte behöver känna sig låsta. Malm (Malm 2019) menar att popup-butiker eller korta avtal är väldigt bra för dem på Svenska Handelsfastigheter under den perioden de inte har en hyresgäst i lokalen. De vanliga hyresavtalen är utformade så att Svenska Handelsfastigheter brukar veta redan ett år innan att hyresgästen ska lämna och hinner då hitta en ny hyresgäst under den tiden, men tyvärr är verkligheten sådan att de exempelvis får hyresgäster som går i konkurs och därför lämnar lokalen utan längre förvarning. Vid sådana fall menar Malm att det är jättebra att ha en popup och att hon skulle vilja ha mer av det.

Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) berättar att de tidigare hade ett snitt på 14 dagar för en beslutsprocess för traditionella lokalerna. Den har nu ökat till fyra månader, vilket ökat incitamentet att jobba med popup-butiker i dessa vakanta lokaler. Där är bilbranschen mogen och kommer väldigt snabbt menar Blonér. Arnqvist (Arnqvist 2019) beskriver att då tillfälliga avtal löser av varandra i en lokal bidrar det till intressanta nyheter på handelsplatsen.

Ibland så avlöser tillfälliga lokaler varandra eftersom då händer det något intressant, det kommer in något nytt. Dom kör ett tag, och så flyttar dom ut så kommer en ny verksamhet. Det funkar bra sen skulle vi inte vilja ha så i alla våra lokaler. Men att göra det i en mindre del, det tycker vi är positivt.

Patrik Arnqvist, 2019

Likt Arnqvist lyfter fler intervjupersoner vikten av att ha en stabil bas med längre kontrakt. Malm (Malm 2019) uttrycker att hanteringen av popup-uthyrningen är tidskrävande och att om de hade lokaler som de kontinuerligt hyrde ut i popup-form skulle behöva en egen enhet med extra resurser för att hantera alla avtal och överlämning till nya hyresgäster. Malm menar att även om de hanterar all logistik runt omkring med alla hyresgäster, så blir det inte lika ofta om de bara har längre avtal och är därför inte lika resurskrävande (Malm 2019). Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) menar att det är en större utmaning för dem som fastighetsägare med popup-butiker då det krävs mer för att få till en bra butik på den begränsade tiden.

Torell (Torell 2019) menar att de mer och mer tvingas in i kortare avtal och popup-butiker. De förstår att det är den vägen fastighetsägare måste gå men samtidigt behöver de ha en mix. Fastighetsägare kan inte bygga ett helt område på halvårsavtal, de kan inte ha ICA Kvantum på kort avtal och det vill inte ICA heller. Men 70-100 kvadratmeterslokalerna som de inte är beroende av kan de använda på flera sätt men inte ha endast det ena eller det andra. Vederbörande menar att det kräver en helt annan organisation med korta avtal men att det blir trevligare områden. Jonasson (Jonasson 2019) berättar att de inte erbjuder några popup-butiker idag då de inte har några vakanser inom handel, men att när de drev köpcentrum i Malmö jobbade med popup-butiker. Jonasson menar dock att fastighetsägare egentligen inte vill ha popup-butiker utan att de är tvingade till det på grund av en överetablerad handelsmarknad med för många kvadratmeter handel.

... jag tror att många fastighetsägare vill hävda att det är någonting som är bra för stadsbilden och vitaliserar miljön, men sanningen är den att jag tror inte att några fastighetsägare egentligen vill ha popup-butiker, för de bidrar inte till fastighetens värde, de bidrar bara till mer arbete. De kan bidra till ett bättre utbud eller en intressantare plats, men min uppfattning är att generellt sätt så är fastighetsägare tvingade till att jobba med popup-butik, det är ingenting som man har valt.

Thomas Jonasson, 2019

Helin (Helin 2019) menar dock att de är vana vid att hantera in- och utflyttningar av hyresgäster och att hela organisationen är byggd för det. Popup-butiker skiljer sig inte speciellt mycket från hur de vanligtvis jobbar med introduktion för nya hyresgäster, det är bara att det görs oftare nu än tidigare, men att det är någonting de är vana vid och inte tycker är speciellt konstigt.

Örtengren (Örtengren 2019) uttrycker att inte vill ha alla sina lokaler på kortare avtal och berättar att deras popup-butiker hittills inte blivit lika lönsamma som tänkt. Dilemmat med popup-lokaler är att de flesta fastighetsägare använder det tillfälligt innan de hittar något permanent, där har de tänkt annorlunda menar Örtengren. Vasakronan har sex stycken lokaler som ständigt är popup-butiker och hyrs på vecka, just för att de alltid ska vara tillgängliga. De kan hyras ut för en högre kostnad och behöver då inte vara uthyrda 100 %. De kan utnyttjas till andra ändamål som evenemang och liknande med det krävs att lokalerna ligger bra till. Där finns en intern strid inom bolaget att välja att ägna lokalen till popup-avtal framför ett 5-årigt avtal. Örtengren menar att popup-lokalen ska alltid finnas där, hyresgästen ska kunna boka den nästa år i april, vill de ha en månad till så går det bra. De kan då gå dit och fundera, planera och förbereda. Det är inte möjligt när de inte vet var lokalen är någonstans. Vederbörande menar att det krävs för att lyckas med konceptet, det är en viktig del.

Efterfrågan från detaljhandeln på korta avtal och/eller popup-butiker

Örtengren (Örtengren 2019) lyfter att de inte har en jättestark efterfrågan på korta avtal från detaljhandeln än men att den kommer öka och företag kommer vilja komma ut mer i säsong. Arnqvist (Arnqvist 2019) menar dock att efterfrågan från detaljhandeln på korta avtal växer lavinartat och att det handlar om att de inte vågar binda upp sig.

Man vågar helt enkelt inte binda upp sig. Man vet inte vad som händer om ett år, det är knappt att man vet vad som händer om en månad. Sen är vi, fastighetssidan som hyresvärd så håller vi såklart emot. Vi vill ju gärna ha långa avtal. Väldigt stora investeringar såklart att bygga en ny handelsplats och man måste ha trygghet att vi vet att det är uthyrt om 1-2-3 år också. Till viss del kan man erbjuda korta avtal, men de stora ankarhyresgästerna dom vill man ha på långa avtal.

Patrik Arnqvist, 2019

Likt Arnqvist menar Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) att branschen för popup-butiker växer enormt och att de på Unibail-Rodamco-Westfield därför tillsatt en ny avdelning som jobbar enbart med korta avtal och popup-butiker. Vidare gör Frisk-Forsman jämförelser med England där popup-konceptet funnits i 15 års tid och menar att det är så pass nytt i Sverige. Det har vuxit fram under en kort tid och det här sättet att visa upp sina produkter kommer bara öka framåt (Frisk-Forsman 2019). I Väla Centrum har de sett en ökande marknad av att befintliga hyresgäster blir mer betjänt av popup-ytor menar Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019). De är inte längre nöjda med den omsättningen de har utan anstränger sig och uttrycker en önskan om att hyra lediga ytor för outlet eller liknande. Vidare berättar Tokatlidou att efterfrågan är väldigt hög på popup-ytorna i alla dess former och att om de hade haft fler ytor hade dessa fyllts. Börjesson (Börjesson 2019) resonerar kring popup-butiker för att fylla vakanser i butikslokaler.

Där butiker vill vara är oftast där människor vill vara, eller där människor är. Där finns det oftast inga tomma ytor. Där det finns tomma ytor är där ingen vill handla och där vill inte butiker heller vara. Så ni kan absolut ha en popup-store här men det finns inga människor här. För hade det funnits människor här så hade man haft en butik där. Därför blir det ett moment 22.

Christoffer Börjesson, 2019

Jonasson (Jonasson 2019) berättar att då de endast har externa lägen med handel, har de inte någon efterfrågan på popup-butiker eller korta avtal. Malm (Malm 2019) upplever en efterfrågan från detaljhandeln sida på popup-butiker, men menar samtidigt att deras lokaler inte är optimala för den typen av hyresgäst alla gånger och att de därför inte haft så många korta avtal. Generellt är deras lokaler för stora för den typen av koncept och det är bara intressant för dem att hyra ut hela lokalen och inte delar av den, då de annars inte tjänar något på det (Malm 2019). Malm berättar vidare att de kan tänka sig att ha mer färdiga popup-lokaler som hyrs ut i det syftet, men att efterfrågan då måste bli större och att hon har svårt att se att efterfrågan kommer öka speciellt mycket för deras handelsplatser den närmsta tiden (Malm 2019). AMF Fastigheter som har handelsfastigheter i centrala lägen har å andra sidan, likt många andra, upplevt en ökad efterfrågan på tillfälliga ytor och popup-butiker berättar Gullström (Gullström

2019). Samtidigt ser de att i takt med att e-handeln ökar, minskar efterfrågan på stora ytor till viss del. De går ifrån de stora butikerna med fullskaligt lager och flagship-stores.

Fastighetsägarnas syfte med popup

Helin (Helin 2019) berättar att de har flera olika syften med popup-butiker. Det första syftet är att låta kedjor testa platsen och visa att detta är en bra plats för er, era kunder finns här och alltså borde ni ha en permanent butik här. Det andra syftet är att handelsplatsen ska leva, skapa en variation, det ska vara en attraktiv handelsplats för kunderna. Den tredje syftet är att fylla tomma vakanser.

En handelsplats med tomma butiker är lite som en människa med gluggar mellan tänderna, det blir inte så vackert.

Chris Helin, 2019

Genom att använda korta avtal kan fastighetsägare dölja vakanser och skapar en levande plats, en helhet. Det sista syftet är intäkterna. Korta avtal brukar betala bra, oftast bättre än de ordinarie hyresgästerna. Helin berättar även hur de i anslutning till Leveriet har en popup-yta med en digital skärm som är meningen att blir ett "showroom" för e-handlare där de kan marknadsföra sina varor.

Örtengren (Örtengren 2019) lyfter att deras huvudsyfte med popup-lokaler är att skapa möjligheter för handlare att komma ut, att skapa en variation på platsen, att ha ett koncept för nya företeelser att komma fram. De på Vasakronan har centrala fastigheter vilket gjort att det inte varit svårt att fylla vakanser, så är det fortfarande i viss mån men för att möjliggöra att nytt ska komma in behöver de ha en kontroll över fastigheterna. Dessa typer av lokaler är ett positivt tillskott i fastighetsmiljön menar Örtengren. Jonasson (Jonasson 2019) nämner AMF Fastigheters koncept The Lobby som ett intressant koncept att följa då det är en strategisk satsning. Jonasson poängterar även att AMF Fastigheter som en aktör med sin storlek och bredd i sin handelsportfölj har som uppgift att skapa attraktivt innehåll i centrum. Börjesson (Börjesson 2019) berättar om hur AMF Fastigheter hade en tom vakans och då testade att bjuda in influencers som fick starta sina bästa varumärken där. Då bjöd de på ytan som annars hade varit tom. Det är mer en marknadsföringskampanj än en affärsmodell.

Fler intervjupersoner uttrycker att de använder popup-butiker i flera olika syften. Nordlund (Nordlund 2019) beskriver hur de använder vakanta ytor till tillfälliga korta avtal, men även använder outnyttjade ytor i köpcentrum till popup-butiker som de inte nyttjat fullt tidigare. Popup-konceptet används därför i flera syften, både för att fylla vakanser och för att skapa en bra helhet, upplevelse och flöde i centrumen. Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) menar att de använder popup både i butikslokaler och ute i shoppingcentrumen. Vidare berättar Frisk-Forsman att då det varit en tuff tid för handeln med många konkurser, så har de det blivit en mer snar framförhållning i den del butikslokaler och att de då behöver fylla ytan snabbt tills de fått ett längre kontrakt igen på den lokalen. De har ytor som de endast vill hyra ut som popup, men olika typer av varumärken kräver även olika typer av butiksytor där exempelvis kläder är svårt att ha mitt ute i ett centrum och då passar bättre att ha på en mer traditionell butikyta.

Malm (Malm 2019) menar att de vanligtvis bara är där de har vakanser som de har tillfälliga hyresgäster i form av popup i en övergångsperiod innan de hittar en ny mer permanent hyresgäst. Om det står en stor tom lokal på deras handelsplats, så anser Malm att det inte ger ett

bra intryck av en handelsplats då det inte blir en bra stämning på platsen och att det kan gå ut över de andra hyresgästerna att det står en tom yta intill dem.

Anpassningar och begränsningar på korta avtal och popup-butiker

Börjesson (Börjesson 2019) menar att de större kommersiella fastighetsägarna idag testat konceptet med popup-butiker men det är inte stora ytor. Risken är att det blir dyrare eftersom de tar en risk. Anpassningar på lokalen är inte tillräckligt befogade vid korta avtal. Vid anpassningar vill fastighetsägaren ha ett längre avtal därför börjar fastighetsägare hitta en tredje part, en operatör som sköter det. De tillhandahåller popup-butikerna, de hyr ytan av fastighetsägaren som inreder men sedan får operatören stå för anpassningarna. Vidare menar Börjesson att för mindre fastighetsbolag kan det lika gärna stå tomt då det kräver anpassningar, administration, de får en hyresintäkt men det är en likviditetsfråga. I enlighet med Börjesson berättar Nordlund (Nordlund 2019) att det är enklare att motivera en investering i en butik vid ett längre avtal men att de som fastighetsägare samtidigt behöver titta på vad den här butiken tillför för värde i form av flöden och helhet och att de gör en bedömning därifrån. Om en hyresgäst vill göra anpassningar i form av exempelvis ventilation eller att flytta väggar så kan det i slutändan bli mycket pengar och att det inte fungerar ur investeringssynpunkt (Nordlund 2019). Nordlund uttrycker även att det bli lite ”moment 22” då de vill att butikerna ska vara nischade och en upplevelse för besökarna, men att det kräver investeringar som är tuffa att ta vid ett kort avtal och att det då gäller att hitta en rimlig balans. Även från Fastpartners perspektiv så menar Arnqvist (Arnqvist 2019) att det är lättare att ta en investering och bygga om vid ett längre avtal då de har mer tid på sig att skriva av den investeringen. Vidare anser Arnqvist (Arnqvist 2019) att de gör färre anpassningar för hyresgästerna vid korta avtal men att hyresgästerna inte heller efterfrågar lika mycket anpassningar som vid ett längre avtal utan de är vid ett kort avtal mer villiga att acceptera en grundstandard.

Malm (Malm 2019) berättar att de inte gör några investeringar till popup-avtal, undantaget skulle vara om de ser att de kommer ha stående popup-hyresgäster under en längre period. Om en potentiell hyresgäst kräver anpassningar för sin butik när de ska hyra bara någon vecka eller en månad så låter de på Svenska Handelsfastigheter hellre lokalen stå tom (Malm 2019). Vidare menar Malm att det beror på hur den förra hyresgästen lämnade lokalen, är det en helt rå lokal så är det svårt att få till en popupbutik då de inte vill göra några investeringar, men om det är en mer färdig lokal som står kvar så är det lättare att anpassa den till ett popup-koncept. Arnqvist (Arnqvist 2019) menar att de inte tillhandahåller mer än en ren och städad lokal och att resten är upp till hyresgästen då de inte erbjuder några tjänster gällande logistiken runt omkring.

Profi har inte gjort några anpassningar till sina tidigare popup-butiker utan har levererat en naken lokal och sedan gett ganska fria tyglar till hyresgästen att hantera resterande logistik och utformning av butiksytan (Jonasson 2019). I köpcentrum menar dock Jonasson att det ofta finns ett koncept och en profil som hyresgäster ska förhålla sig till och att det även gäller tillfälliga hyresgäster.

Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) tycker att de på Unibail-Rodamco-Westfield är väldigt flexibla och försöker lyssna på kundens krav och önskemål. Samtidigt menar Frisk-Forsman att det är skillnad på en popup-butik och ett längre kontrakt vad gäller hur stora investeringar som görs. Hyresgästen kan själv välja om de vill lösa det mesta själva, bli rekommenderade till en byrå som Unibail-Rodamco-Westfield har samarbete med för att få hjälp med lösningar i butiken, eller få hjälp av Unibail-Rodamco-Westfield mot ett satt pris. Frisk-Forsman menar dock att de kunder som vill ha digitala skärmar och liknande oftast har med sig det själva. Även

betalsystem får hyresgästen själv ta med sig, då Frisk-Forsman menar att de flesta butiker har sitt eget system. De har technical managers som hjälper hyresgästerna med tekniska lösningar för lokalen, men att sådana lösningar betalas separat. Själva lokalen är deras att göra vad de vill med så länge den är snygg och förhåller sig till handelsplatsens design.

I Väla Centrum erbjuder de främst Wi-Fi till sina hyresgäster av popup-ytor berättar Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019). De kan göra allt men det betalas alltid direkt av hyresgästen. På Skandia väljer de vilka företag och system som används för att det ska vara rätt och se ut på ett specifikt sätt som passar in i deras ramar. De själva har avtal med olika leverantörer. De använder en programvara där de tillsammans med hyresgästen kryssar i det som behövs och då går en beställning till leverantörerna. De på Skandia Fastigheter är restriktiva men det är en dialog där hyresgästerna får komma med förslag säger Tokatlidou. Blonér lyfter att när de större företagen vill samarbeta är de i Väla centrum mer tillåtande och tacksamma. Fullföljs inte direktiven om att hålla hög kvalitet, i avtalet för allmännyttorna, har fastighetsägaren rätten att avbryta aktiviteten.

Gullström (Gullström 2019) menar att i The Lobby sker det annorlunda än i traditionella popup-lokaler, där AMF Fastigheter tillhandahåller hela köpupplevelsen. Nordlund (Nordlund 2019) menar att deras inblandning i logistiken kring popup-butiker kan variera mycket beroende på hur etablerad hyresgästen är och hur tydligt koncept de har. Nordvestor kan erbjuda hjälp med utformningen av butiken och vissa digitala hjälpmedel till aktörer som behöver stöttning i de områdena. Företag börjar klustra berättar Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019). Företag har inte alltid kraften i bolaget att göra allt själv. Någon ska bära in sakerna, det ska prismärkas, kassan ska sättas upp etcetera. Där börjar det komma företag som jobbar med att klustra olika aktörer även större varumärken. Helin (Helin 2019) berättar att de än så länge inte erbjuder speciellt mycket mer än en tom lokal till sina popup-hyresgäster men att det pågår diskussioner med andra konsultfirmor för att tillsammans med dem kunna erbjuda bemanning, kassasystem och mer av en helhetslösning. I detta spår berättar Örtengren (Örtengren 2019) att deras popup-lokaler är relativt färdiga. Tanken är att det ska vara lätt för hyresgästen att anpassa ytan, det är till exempel ett material i väggarna som ska göra det lättare för dem att skruva hål för att sedan spackla och måla upp. Det finns en grundbelysning, galler i taket för att hänga upp saker, en kassadisk och ett kassasystem, iZettle, en digital skylt för loggor eller film. Det är ett färdigt koncept som de ser över för att uppdatera, just för att vara flexibla för hyresgästerna och samtidigt leverera en bas för dem.

Hyressättning på popup-butiker

I Väla Centrum har de popup-ylor i gångarna. Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) som jobbar med dessa ytor anser att det är svårare att värdera en allmänyta med 360 grader kundflöde. Tokatlidou som arbetar med Blonér på Skandia Fastigheter berättar att de har en dagshyra och en månadshyra för dessa ytor där priset även beror på vilka dagar som önskas. Hyran för dessa allmännytor har ett kvadratmeterpris som är dubbelt så mycket jämfört med traditionella butiksytor.

Arnqvist (Arnqvist 2019) berättar att hyressättningen vid korta avtal hos Fastpartner kan variera. Den kan vara både en lägre eller högre kostnad än vid traditionella avtal. Likt Arnqvist lyfter Torell (Torell 2019) att vid popup-butiker kan de laborera mer med hyressättningen. Örtengren lyfter liknande resonemang och uttrycker att det blir en högre hyra vid korta avtal men att det finns rum för förhandling. I vissa fall lånar det ut lokalen antingen för välgörenhet eller vid ett bra marknadsföringstillfälle. Fördelen med lokaler som endast hyrs ut på korta kontrakt är att

det finns möjlighet att styra och ställa mer.

Helin (Helin 2019) uttrycker att likt traditionella avtal baseras hyressättningen på popup-butiker beroende på vem som vill mest. En lokal i ett bra läge där de på Atrium Ljungberg kan hyra ut till många olika aktörer kommer därför kosta mer. En lokal i ett sämre läge där det är svårt att hitta en hyresgäst och där de tycker det är jobbigt att den står vakant kommer ha en lägre hyra. Vid korta avtal är det inte ovanligt med endast omsättningshyra, så länge det ser snyggt ut och döljer vakansen. Vid traditionella avtal försöker de anpassa hyran efter vad hyresgästen har möjlighet att betala. De tittar på affärsplan och budget för att hitta en aktör de tror på. Till skillnad från traditionella avtal är de mer tillåtande vid korta avtal för hur affärsplan och budget är upplagda och huruvida de tror att aktören kommer vara lönsam på platsen.

Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) berättar att hos Unibail-Rodamco-Westfield är hyran per dag dyrare vid korta avtal. Detta beror dels på flexibiliteten i ett korttidskontrakt samt att det är en av de bästa ytorna i deras köpcentrum. Däremot skräddarsyr de hyrorna beroende på vilken aktör det är och hur gärna de vill ha in det företaget, trots att de har väldigt hög efterfrågan på deras ytor.

Malm (Malm 2019) uttrycker att de främst jobbar med korta avtal och/eller popup-butiker för att fylla tomma vakanser, hyran kan då vara något lägre. Nordlund (Nordlund 2019) berättar att de gärna jobbar med ingångshyror för butiker att testa en plats. Det är ett sätt för dem att jobba med införsäljning. Butiken kan tillföra något till platsen eller köpcentrumet. Det finns fler värden än hyran att ta i beaktning menar Nordlund. Jonasson (Jonasson 2019) lyfter att det inte alltid är så starka aktörer bakom butiken vilket är en parameter när man jobbar med omsättningshyra. För en fastighetsägare är korta avtal en sämre affär. Vid korta avtal för Profi Fastigheters kontor så har de en högre hyresnivå.

5.1.5 Digitala tjänster och verktyg

Helin (Helin 2019) menar att även om fastighetsbranschen ofta benämns som traditionell och mindre digitalt utvecklad så är branschen full av teknik. Tekniken må inte vara bra ordnad, det kan vara olika system i fastighetsbestånden, en svårighet att förstå användaren på rätt sätt och att prata om det men det finns mycket digitalisering och digital teknik för mätning i fastigheterna. Torell (Torell 2019) uttrycker att fastighetsbranschen måste bli mer och mer digitala, digitala i kommunikationen, i hur fastigheten drivs. Det finns delar som måste utvecklas där men samtidigt är det mycket lågt hängande frukt. Det krävs inte en utveckling av applikationer för alla delar. Vederbörande anser att mycket värdebyggande sker digitalt, enklare saker som att dörrar öppnas och stängs med brickor istället för nycklar, mäta hur många människor som går in och ut i en butik. Det finns sådana aspekter som fastighetsbolag inte gör men så ska de helt plötsligt göra allting, utan börja med de självklara sakerna och sedan kan funktioner adderas.

Dataanalys av besökare och besökarbeteende

Jonasson (Jonasson 2019) berättar att de inte har någon datainsamling. Arnqvist (Arnqvist 2019) beskriver att de har lite statistik som mäter antalen besökare i centrumet och hur de rör sig som de presenterar till sina hyregäster. Nordlund (Nordlund 2019) uttrycker att de ofta har verktyg på plats i sina handelsfastigheter för att kunna mäta kundflöden och liknande och då tillhandahåller det till sina kunder. Gullström (Gullström 2019) menar att de som fastighetsägare bättre behöver förstå vem som är i deras lokaler, kön, ålder, hela demografin och var

de kommer ifrån etcetera. Traditionellt sett ligger fokus inom handeln på att mäta flöden och omsättning per kvadratmeter. Gullström tror att det kommer hända mer inom området i takt med att kunderna börjar ställa andra typer av krav.

Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) menar att fastighetsbranschen är en av de branscher som har bäst statistik eftersom det är stora mängder människor som kommer. De har kontroll, statistik och fakta på alla besökare på ett helt annat sätt än en annan bransch. I och med GDPR (Dataskyddsförordningen) samlar de bara in information som de får ta reda på och får inte heller dela ut all information. De har kollat på ålder, målgrupp, hur långt de åker för att komma till köpcentrumet, hur mycket människor som kommer in genom de olika entréerna. Har en entré 40 % av alla besök är det mer attraktivt läge för hyresgäster. De jobbar mycket med *footfall*, var är bästa footfall, det vill säga var är det bäst flöde av människor och därmed bäst säljmöjlighet för en butik. Unibail-Rodamci-Westfield får dela hur många människor som besöker deras köpcentrum varje år men de får inte dela med sig av detaljer, endast i runda slängar. De har även något som heter lojalitetsklubben, från den kan de förstå målgruppen på besökare. Där kan de hämta in information från kommunen om åldersgrupp, inkomst etcetera. Då kan de se intressen, vad de spenderar. De skickar även ut undersökningar för att förstå besökarna ytterligare. Således använder de både intern och extern information.

I Väla Centrum arbetar de med att analysera den data de samlar in från besökare. Enligt Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) har de en rad olika mätsystem som mäter hur kunderna rör sig, hur många besökare de har, de har haft parkeringsmätare som tar registreringsnumret, kollar mot länsstyrelsen, vilket postnummer besökaren kommer ifrån. Det finns en osäkerhet om vad som kan mätas för att få nytta av talen, de mäter mycket olika värden men det är få tal som gör nytta. Det mesta som mäts är en självklarhet och bekräftar vad de redan vet. Det finns en vilja att omsätta det till klokskap för att använda i strategin. Centrumet har olika typer av butiker, restauranger och tjänster, det ger inte lika mycket av de metavärde de får ut. Örtengren (Örtengren 2019) på Vasakronan uttrycker också att de som fastighetsägare sitter på mycket data, besöksdata, omsättningsdata, energidata, avfallsdata. De har byggt en molntjänst där all data ska samlas. Data kan sedan säljas eller delas ut.

Digitala verktyg för lokal och lokalförvaltning

Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) berättar att de i Väla har ett styrsystem där de kan styra allt ifrån belysning till värme/kyla i en dator. I systemet kan en enskild butiks förbrukning och nivåer analyseras. Vederbörande uttrycker att det är på grund av digitaliseringen har möjlighet att utveckla sina fastigheter men det har krävts en enorm investering. Helin (Helin 2019) lyfter att på Atrium Ljungberg är det ofta initiativ från varje fastighetsområde och ett beslut fattas på lokal nivå. De har digitala låssystem, övervakning av klimatet, luft värme, kyla, larm och brandlarm. Allt detta styrs digitalt i fastigheten. De har inte kopplat ihop alla fastigheters till ett gemensamt system så att det kan övervakas centralt och det finns inget annat incitament förutom att det är häftigt. Helin uttrycker att själva anledningen till att det är kallt i en lokal är ändå ute i fastigheten. Därför är mycket fastighetsteknik lokal men vederbörande beskriver hur de försöker koppla ihop i något slags system för att hitta nyckeltalsanalyser för att se om någon har väldigt höga energikostnader eller liknande.

Nordlund (Nordlund 2019) berättar att de till sina popup-hyresgäster erbjuder Wi-Fi, högtalare och ibland även larm och säkerhetssystem. Malm (Malm 2019) berättar att i deras lokaler drar de igång el, ventilation och grundbelysning men resterande får hyresgästen stå för själv. Jonasson (Jonasson 2019) uttrycker att deras fokusområde inte är detaljhandel eller handelsytor, de

har därför ingen satsning på digitala erbjudanden till hyresgäster. De levererar in datakraft till lokalen sen ansvarar vardera hyresgäst för IT-strukturen, eget larm och så vidare. Det är inget som de på Profi Fastigheter hjälper dem med, vilket inte skiljer sig för olika längder på avtalet. Vidare berättar Jonasson att de har piloter för låssystem som är kopplade till mobiltelefonen som ska ersätta taggar eller nycklar med en applösning. Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) berättar att i Väla jobbar de med att få upp hastigheten på uppkopplingen. Kassorna idag är i behov av att ha en bra uppkoppling därför har de två stadsnät som går in i huset och möts. Om internet slutar fungera under en storhelg skulle det innebära en förlust på ungefär 10 miljoner i timmen. De jobbar således med att dra fiber överallt och koppla samman alla fastigheter i handelsområdet, vilket möjliggör kommunikation mellan fastigheterna. Örtengren (Örtengren 2019) beskriver hur de har ett eget dataskellett i många av deras fastigheter, en egen datainfrastruktur. I många fall förser de även lokalen med det nödvändiga nätverket.

Digital marknadsföring som tjänst

Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) anser att de på Unibail-Rodamco-Westfield har ett nära samarbete med sina hyresgäster och ansvarar för och hjälper hyresgästerna från början, dels med utformning av butiken men även med marknadsföringen. Vad gäller marknadsföring så kan hyresgästerna välja att köpa ett paket för kampanjer på sociala medier, nyhetsbrev och att synas i skärmar och liknande. Marknadscheferna på Unibail-Rodamco-Westfield tar fram en marknadsplan för varje butik för hur de ska synas i sociala medier och nyhetsbrev, om de ska ha en öppningsfest och något evenemang eller liknande. Vidare beskriver Frisk-Forsman hur de vill ”boosta” hyresgästernas varumärke i olika medier och på så sätt hjälpa dem att öka sin omsättning. Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) tror att relationen mellan fastighetsägare och detaljhandeln kommer bli allt viktigare framöver. Vidare beskriver Blonér hur hyresgästerna börjat bli engagerade i handelsplatsen, att de vill veta statistik för hur många som passerar de olika entréerna och hur marknadsföringsaktivitetens respons ser ut för att kunna jämföra sig med konkurrenter i sin bransch.

Örtengren (Örtengren 2019) beskriver hur de haft en liten skärm på sidan av popup-lokalerna som de planerar att göra om till en lösning med en mindre surfplatta som går att flytta runt. Syftet med den skärmen har varit att du som kund ska kunna anmäla dig och få utskick när det kommit ett nytt koncept till den butiken. Vasakronan vill på sikt bygga upp en större databas där de kan smsa eller maila ut när en ny aktör är på plats i en popup-lokal för att generera besökare till den lokalen. Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) uttrycker att deras hyresgäster har möjlighet att använda deras digitala skärmar för sin marknadsföring. Skärmarna finns ute på fasaden och inne i centrumen på så kallade ”totems”. Där kan hyresgästerna köra sina reklamfilmer eller loggor. Vidare lyfter Unibail-Rodamco-Westfield vid tillfällen erbjudanden och liknande från sina hyresgäster i apparna för varje köpcentrum. Jansson (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) berättar att de har digitala skärmar med erbjudanden på i centrumen.

Helin (Helin 2019) berättar hur korttidshyresgäster likt traditionella hyresgäster till Atrium Ljungberg har tillgång till marknadsföring via applikationer och digitala skärmar. Huruvida det kostar eller är gratis beror på vem som vill mest. De popup-butiker som ligger i deras intresse att marknadsföra, pushar de ut gratis för det är även bra för dem. Det är en förhandling, ibland är det gratis och ibland kan det kosta.

Egenutvecklade appar/lösningar för hyresgäster

Vasakronan har själva utvecklat appar för sina hyresgäster (Örtengren 2019). Dessa är generellt för deras hyresgäster och är under förändring i dagsläget. För köpcentrum och gallerier har de

appar som verktyg där de kan kommunicera med hyresgästerna. Butiksanställda och butikschefen kan se pushnotifikationer för vad som händer under en dag. Örtengren berättar att den ska ersätta den traditionella lokal-pärmen som har funnits med information om lokalen och hur det går till där. Det finns nu digitalt i appen och användaren kan även komma åt kontaktpersoner samt skicka meddelanden. I vissa fall utvecklar de själva och i vissa fall köper de in de bästa på marknaden.

För Väla Centrum har de på Skandia Fastigheter utvecklat ett eget system tillsammans med en lokal konsult. Tokatlidou (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) berättar att det är ett boknings-system för deras popup-tytor vid namn EasyEvents, där likt en hotellbokning kan kunder boka ytorna, läsa säkerhet- och ordningsregler, kolla statistik samt bekräfta bokningen. Tokatlidou kan då godkänna och följa processen samt fakturera genom appen. Tidigare arbetade de med bokningarna med färger i ett Excel-blad och vederbörande uttrycker att appen har underlättat arbetet. Avtal för popup-tytorna hanteras likt traditionella avtal, de gör en mall som skickas till huvudkontoret. Även Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) berättar att Unibail-Rodamco-Westfield utvecklat sin egen applikation URW Connect för sina hyresgäster. I applikationen meddelar hyresgästerna sin omsättning, felanmäler samt hanterar avtalsfrågor. Även delar av deras hemsida är riktade till hyresgästerna där de kan finna uppgifter till vaktmästare, technical manager, deputy samt information kring nödsituationer och liknande.

Helin (Helin 2019) beskriver hur de på Atrium Ljungberg tidigt lanserade sin första app. Det var en enkel applikation som fungerade som ett intranät för de som jobbar på handelsplatserna, med all information om reglerna med bland annat ordningsregler om de vill boka en eventyta. Vid ett senare skede började de använda den som nyhetskanal. Kort därefter började de med appar för sina besökare, kundernas kunder. Där fanns olika erbjudanden med kuponger och rabatter, kundklubbar. Nu märker de att utvecklingen går åt andra hållet. Människor generellt är inte intresserade av att ha appar i sina telefoner från kommersiella aktörer. De har nyligen byggt om, där hemsidan kommer vara personifierad med ett inloggat läge. Funktionaliteten flyttas tillbaka till hemsidan men de har utvecklat en mobilanpassad version. Plattformen är byggd på Episerver vilket gör att det har digitala skärmar i deras kontorsentréer samt att de byter ut hela systemet på deras handelsplatser med digitala skärmar etcetera. Så att de kan skicka ut information i applikationen, hemsidan, skärmarna och det är gemensamt styrt. Vid ett senare skede vill de även flytta över deras kartsystem så att det bygger på samma plattform. Besökare kan då få hjälp att navigera även inomhus. Vid en digital skärm kan de se vart butiken är placerad och använda en QR-kod för att ta fram det i mobilen för att följa, då på den mobilanpassade hemsidan.

Interna systemstöd

Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) berättar att de på Skandia fastigheter jobbar i en rad olika system. Frisk-Forsman berättar att de har enormt många system och att det finns en problematik kring sammanslagningen av deras bolag. Unibail-Rodamco-Westfield var till en början tre olika bolag som jobbade med olika system. Den digitala sammanslagningen är under process men kommer att ta några år innan hela bolaget arbetar med samma system. Malm (Malm 2019) berättar att de använder ett huvudsystem som hanterar hyresgäster, hyror, aviseringar och liknande. För avtal och avtalsbilagor använder de Fastighetsägarnas avtalssystem. Nordvestor använder ett huvudsystem för att hantera sina hyresgäster berättar Nordlund (Nordlund 2019). De hanterar även felanmälningar och service i systemet, där de får återkoppling, veta att saker görs, när de görs och att det är gjort. I dagsläget finns inget speciellt system för popup-butiker.

Likt AMF Fastigheter berättar Helin (Helin 2019) att Atrium Ljungberg använder olika system för olika ändamål. I grunden använder de ett huvudsystem. Vidare har de ett CRM-system som används för försäljningsarbetet, som hämtar data från huvudsystemet. För ekonomiska redovisningar använder de ytterligare ett system, vilket också är kopplat till huvudsystemet. De har separata lösningar som rapporterar alla prognoser och budgetar. För felanmälningar, ärenden och liknande har de ytterligare ett system. Där läggs ärenden upp som de som jobbar i husen kan se och åtgärda. Ett arbete är igång att koppla ihop några av de väsentligaste systemen så att de kan monitorera dem centralt för att hitta en "best practise". Då kan de jämföra nyckeltal för att effektivisera driften i olika byggnader. Det är byggda system för varje hus, till en början krävs en process för att förändra detta, vilket också påverkas av GDPR då exempelvis passagesystem och kamerasystem behöver vara säkra och inte riskera missbruk.

Jonasson (Jonasson 2019) berättar att de främst jobbar med individuella system och inte en plattform. Profi Fastigheter arbetar också med ett traditionella fastighetssystemet för kontraktssystem samt att hålla ordning på avtal och hela faktureringsmodellen. Jonasson uttrycker att digitaliseringen har medfört en stor förändring i hur de arbetar med frilansare eller externa byråer när det gäller produktion av marknadsmaterial, framtagande av kampanjer eller digitala lösningar och att de nu har ett gemensamt gränssnittet med alla deras underleverantörer på marknadssidan.

Arnqvist (Arnqvist 2019) berättar att de på Fastpartner också arbetar med ett huvudsystem. Där hanteras traditionella avtal och e-avtal i samma system. Felanmälningar och service sker i ett ytterligare system som anses vara ett standardsystem i fastighetsbranschen. Där kan även energiförbrukningen med värme och el följas upp. Fastigheterna har styrsystem som styr ventilation och värme, det finns en rad olika varianter men gemensamt är att de kan styras från distans. Arnqvist uttrycker ett behov att utveckla en applikation som kan ligga "ovanpå" dessa olika styrsystem. När de köper in fastigheter kan det finnas nya styrsystem vilket kräver att fastighetsteknikerna måste lära sig nya system. Problemet skulle underlättas om det fanns ett gemensamt gränssnitt som fastighetsteknikerna kan använda. Det är för stor investering att byta ut systemen som sitter, därför krävs det en annan lösning för att underlätta arbetet.

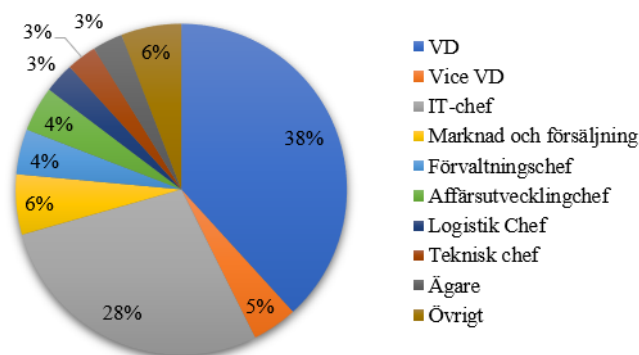
Helin (Helin 2019) berättar att de infört en skärm på deras servicekontor där de som arbetar kan se statistik över hur många obesvarade serviceärenden som finns, hur lång tid i snitt det tar att svara, hur många som besvarats de sista 30 dagarna. De 10 senaste ärendena i det huset kommer upp i text så de enklare kan se om någon olycka hänt. Örtengren (Örtengren 2019) beskriver hur de har system i sina fastigheter som faciliterar styrning på distans. Det går att fjärrstyra ventilation, pumpar och liknande. Vidare berättar Örtengren att de på Vasakronan har varit med och utvecklat ett dataspråk för fastighetsbranschen som heter RealEstateCore (REC). Det är ett samarbete med Akademiska Hus och Jönköpings Universitet. Dataspråket är utvecklat för att tolka och översätta olika system i fastigheterna, för att de lättare ska kunna prata med varandra. Har fastigheten ett system från en leverantör och ett skyddssystem från en annan så kan det vara problematiskt, därför har de utvecklat ett dataspråk för översättning som är fritt för hela fastighetsbranschen att använda.

5.2 Enkätresultat

I enkäten fick respondenterna svara på bakgrundsfrågor om dem själva, deras roll och företaget. De besvarade frågor om företagets inställning till digitalisering och till popup-konceptet samt besvarade frågor om vilka krav de vid dessa tillfällen haft/skulle ha. Svaren presenteras i följande delar.

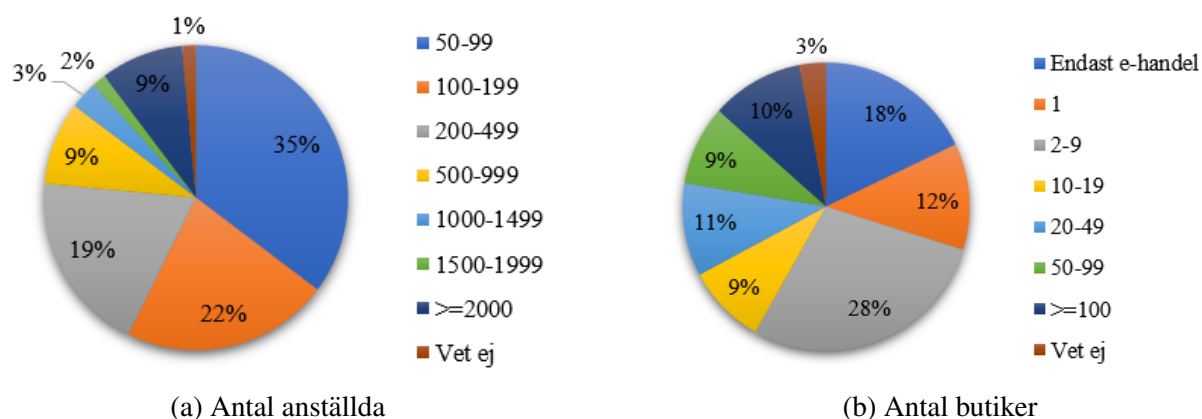
5.2.1 Respondenters bakgrund

Enkäten besvarades av totalt 88 respondenter. Av de respondenterna föll 20 personer utanför studiens tilltänkta respondentgrupp och dessa svar har tagits bort. Studiens enkätresultat kommer därför utgå från de resterande 68 respondenternas svar på enkäten. Av de 68 respondenter var 38% VD, 28% IT-chef, 5% Vice VD och 6% inom marknad och försäljning. För mer detaljerad information om vilken roll respondenterna har i sina företag, se figur 5. Respondenternas roll kommer inte användas för att jämföras med svar från andra frågor i enkäten, men lyfts här för att visa på vilket perspektiv enkäten är besvarad ifrån.



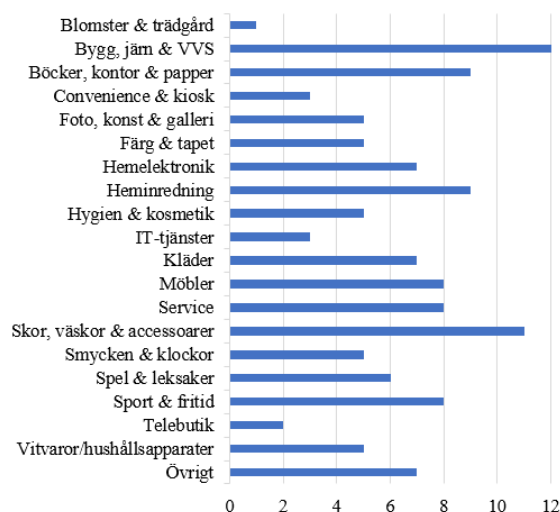
Figur 5: Respondentens roll på företaget

Storleken på företag var menad att vara spridd från 50 anställda och uppåt. Bland respondenterna så hade en stor majoritet av företagen 50-499 anställda, se figur 6a. På frågan om hur många butiker de hade så hade de största svarsgrupperna 2-9 butiker, endast e-handel eller 1 butik, se figur 6b.



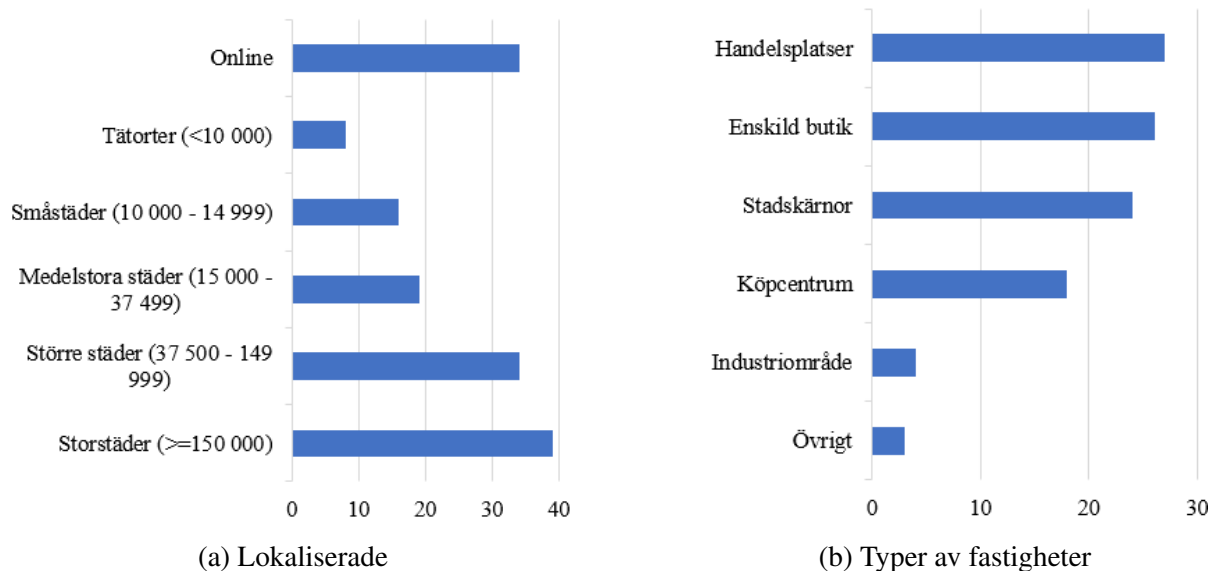
Figur 6: Respondenternas butiker

Fördelningen av branscher var relativt utbredd. Det var en flervalsfråga, där den största andelen svar kom från Bygg, järn & VVS samt Skor, väskor & accessoarer, se figur 7.



Figur 7: Respondenters branscher

Respondenternas butiker var lokaliserade främst i storstäder och online, se figur 8a. Gällande vilken typ av platser butikerna finns på så svarade den största andelen handelsplatser, men även enskild butik, stadskärnor och köpcentrum kommer tätt efter, se figur 8b. Båda frågorna var flerval.

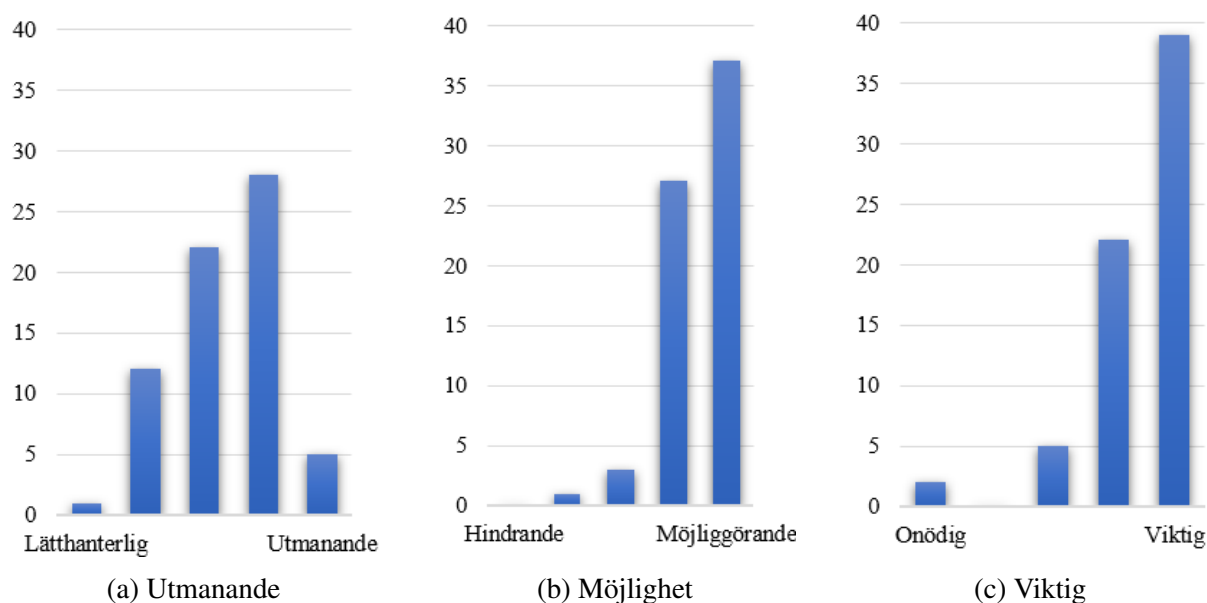


Figur 8: Respondenternas butiker

5.2.2 Allmänt om digitalisering

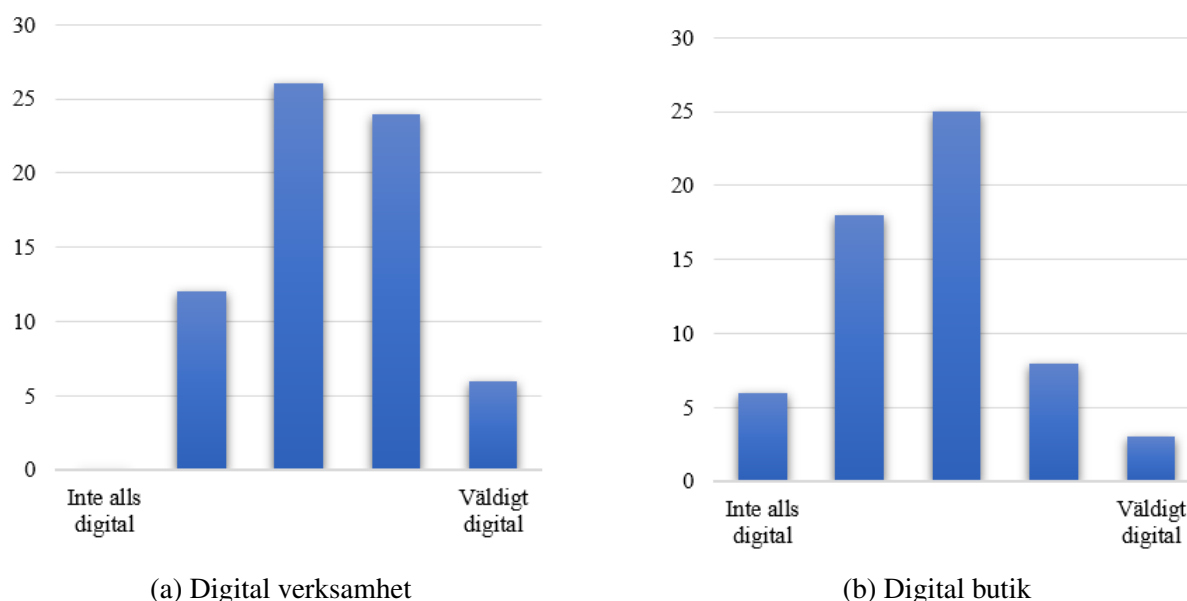
I figur 9 visas respondenternas inställning och syn på digitalisering där de fick svara på en skala. Det första diagrammet (figur 9a) illustrerar en skala som börjar med *Digitaliseringen är*

lätthanterlig och slutar med *Digitaliseringen är en utmaning*, där en stor andel av respondenterna ansåg att digitaliseringen är mer utmanande. Det andra diagrammet (figur 9b) börjar med *Digitaliseringen är hindrande* och slutar med *Digitaliseringen är möjliggörande*, där enkätsvaren visade att en majoritet tycker att digitaliseringen är möjliggörande. Det tredje diagrammet (figur 9c) visar en skala från *Digitaliseringen är onödigt* till *Digitaliseringen är viktig* och en majoritet av respondenterna har här svarat att digitaliseringen är viktig.



Figur 9: Respondenternas åsikter

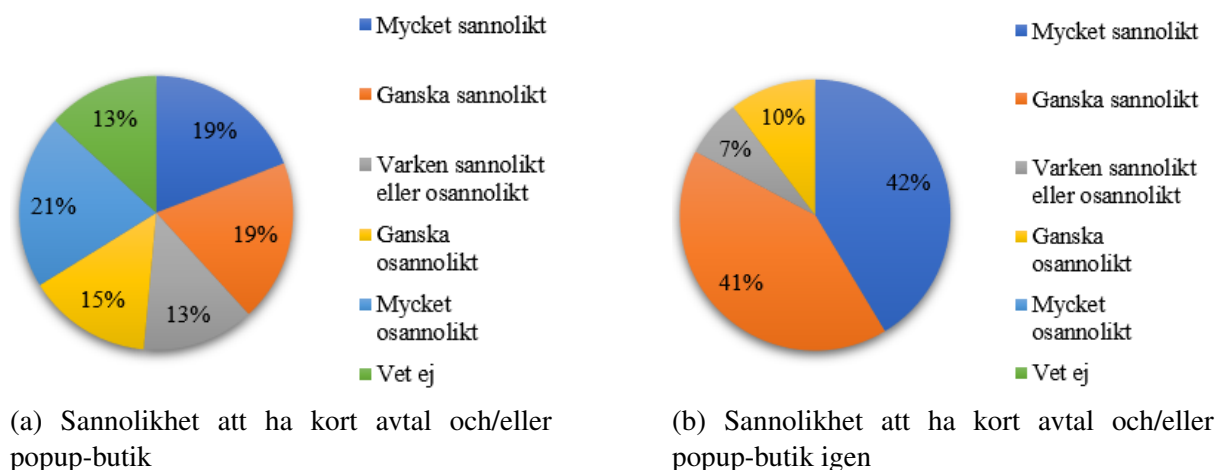
Gällande uppfattningen av hur digitala respondenternas verksamheter och butiker är så har de fått svara efter en skala som börjar med *Inte alls digital* och slutar med *Väldigt digital*. Det första diagrammet (figur 10a) visar respondenternas uppskattning av hur digital verksamheten är i dagsläget, där 30 stycken svarade att de är digitala eller mycket digitala, 26 stycken svarade att de varken är digitala eller icke-digitala samt 12 stycken ansåg att de inte är så digitala eller inte alls digitala. Det andra diagrammet (figur 10b) illustrerar respondenternas uppfattning av hur digitala deras butiker är, där ses att generellt tycks deras butiker vara mindre digitala än vad de är digitala. 11 personer ansåg att deras butiker är digitala eller väldigt digitala, 25 stycken ansåg att deras butiker är varken digitala eller icke-digitala och 24 stycken svarade att butikerna inte är så digitala eller inte digitala alls.



Figur 10: Respondenters svar huruvida deras verksamhet och butik är digitala

5.2.3 Åsikter om korta avtal och/eller popup-butiker

Respondenterna fick frågan om hur sannolikt det var att de kommer ha ett kort avtal och/eller popup-butik i framtiden, varav 38% svarade att det var sannolikt, 36% att det var osannolikt samt 13% att det var varken sannolikt eller osannolikt, se figur 11a. Av de som kunde tänka sig att ha ett kort avtal och/eller popup-butik så var det främst i marknadsföringssyfte och att undersöka marknaden på en ny geografisk plats, men många respondenter var även intresserade av korta avtal och/eller popup-butiker vid lansering av ny produkt eller tjänst samt för en viss period (exempelvis inför sommar, halloween eller jul). Av de respondenter som inte kunde tänka sig att ha korta avtal och/eller popup-butik så var den främsta anledningen att det inte var relevant för deras verksamhet. Av de respondenter som har haft minst ett kort avtal och/eller popup-butik tidigare, så uttryckte 83% att det är sannolikt att de kommer ha det igen, 10% att det var osannolikt samt 7% att det varken var sannolikt eller osannolikt, se figur 11b.



Figur 11: Respondenters svar om hur sannolikt det är att det kommer ha kort avtal och/eller popup-butik

5.2.4 Erfarenheter av korta avtal och/eller popup-butiker

Vid frågan om hur många korta avtal och/eller popup-butiker de har haft svarade 31 att de inte haft någon, 24 har haft 1-5 st, 4 har haft 6-10 st, 1 har haft fler än 20 st och 8 visste inte. Utav de handlare som har haft korta avtal och/eller popup-butiker var de främsta anledningarna att de ville undersöka marknaden på en ny geografisk plats och i markandsföringsyfte. De har även haft det under en viss period (exempelvis inför sommar, halloween eller jul) och vid lansering av en ny produkt eller tjänst. Några uttryckte även att de haft det för att ha en utförsäljning/outlet. Därefter fick de som haft ett kort avtal och/eller popup-butik frågan hur fastighetsägaren mött deras digitala krav i dessa fall. Där svarade 11 respondenter att de mött kraven dåligt, 12 var neutrala och 6 svarade att de mött kraven bra. På frågan vad som varit bra uttryckte en respondent att fastighetsägaren var tillmötesgående och försökte möta hyresgästens krav. En annan respondent ansåg att iordninställandet av en lokal har fungerat utmärkt i vissa fall. På frågan vad som har varit dåligt vid korttidshyra uttryckte en respondent att det var problem med internetanslutningen. En annan respondent hade haft liknande problem, då med att ta fram nätverk och ström. En hyresgäst uttryckte att det inte alltid gått att uppfylla deras krav på exempelvis tillträde vid rätt tidpunkt. De hade även problem med en dålig IT-support. En respondent berättade att generellt är deras fastighetsägare/hyresvärdar svåra att diskutera med. Vederbörande uttryckte att fastighetsägare i stor utsträckningen till den onda cirkeln med hyresnivåerna över 20% av omsättningen för många fysiska butiker. Vederbörande ansåg att hyresnivån behöver ner mot 10% igen för att skapa möjlighet för lönsamma fysiska enheter, vilket korttidskontrakt kan bidra till med de hyresnivåer som oftast råder i och med korttisavtal. En annan respondent uttryckte att det främst var prissättningen som varit dåligt vid korttidshyra.

5.2.5 Kravanalys för korta avtal och/eller popup-butiker

För respektive krav på köp- och kundupplevelse samt lokal har ett medelvärde beräknats. Där respondenterna svarade på en skala 1-5 där 1 = Onödigt, 2 = Inte särskilt viktigt, 3 = Varken oviktigt eller viktigt, 4 = Ganska viktigt och 5 = Mycket viktigt.

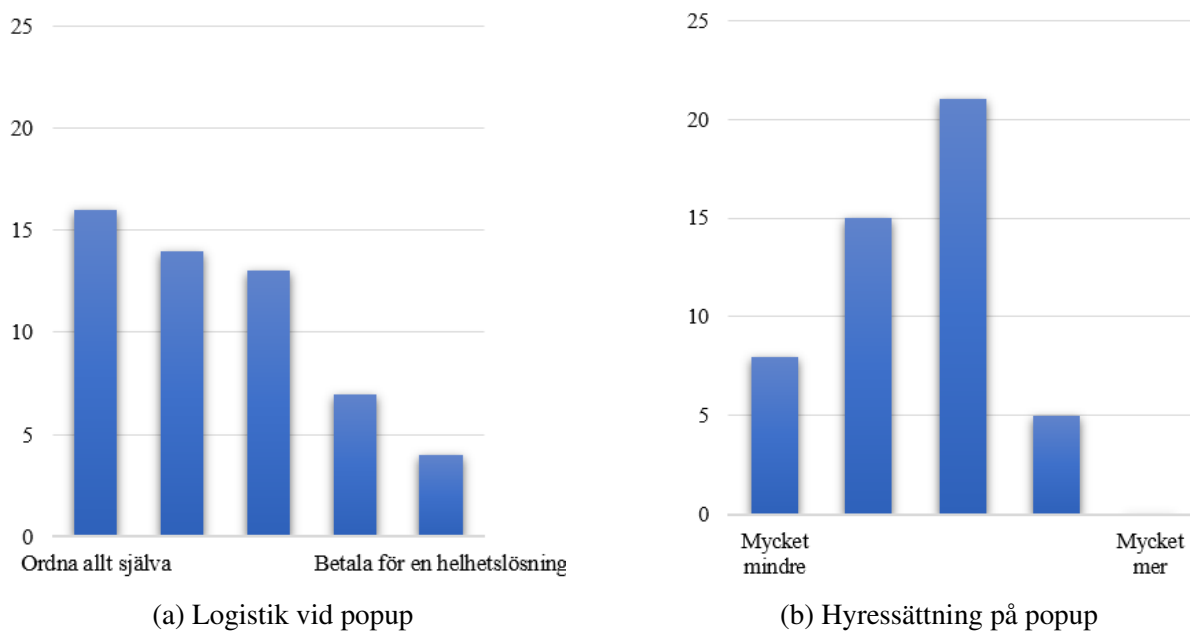
Krav på köp- och kundupplevelse	Medelvärde
Digitala skyltar som kan styras från en mobil enhet	3.451
Datainsamling och analys av kundflöde och rörelse i lokalen	4.173
Kontrollera och justera lagersaldo från en mobil enhet	3.898
Identifierande tagg/blipp på varor för information och köp	4.196
Skärmar för information och köp	4.059
Krav på lokal	Medelvärde
Övervakningskameror som kan kontrolleras och styrs på distans	3.173
Aktivera och avaktivera larm på lokalen från distans	3.192
Tända, släcka och dimma belysningen från en mobil enhet	2.538
Ställa in olika typer av belysning beroende på känsla/tema	3.302
Styra ventilation från en mobil enhet	2.686
Höja eller sänka värmen i lokalen från en mobil enhet	2.686
Styra högtalarna i lokalen från en mobil enhet	3.980
Granska och analysera elförbrukning	3.226
Förinställda teman på belysning, skyltar, musik etc. som kan aktiveras automatiskt	3.255

Tabell 3: Medelvärde från respondenters svar på respektive krav

En respondent lyfter även att de inte har lika stora krav på köp- och kundupplevelsen vid korta avtal. Därefter svarade de vem de ansåg skulle tillhandahålla digitala verktyg. Alternativen var *vi*, *fastighetsägaren*, *tredje part*, *vet ej* och *berör inte vår typ av verksamhet*. Där svarade den större delen att de själva ville tillhandahålla betalsystem, skärmar för reklam, skärmar för köp och skärmar för information om produkter. Större delen ansåg även att fastighetsägaren skulle tillhandahålla högtalare, larm till lokalen och Wi-Fi. För en digital plattform för styrning och övervakning svarade lika delar fastighetsägaren, tredje part och dem själva.

5.2.6 Logistik och hyressättning

Gällande logistiken så fick respondenterna svara på en skala från *Vi vill ordna allt själva* till *Vi vill betala för en helhetslösning*. Där ville 30 av respondenterna ordna det mesta själva, 13 ville dela på ansvaret samt 11 ville få hjälp med mer och betala för mer av en helhetslösning, se figur 12a. På frågan hur mycket de kan tänka sig att betala i hyra vid ett kort avtal och/eller popup-butik så fick respondenterna svara på en skala som börjar med *Mycket mindre än en traditionell butik med samma läge* och slutar med *Mycket mer än en traditionell butik med samma läge*. Figur 12b visar att 23 av respondenterna kan tänka sig att betala mindre eller mycket mindre, 21 av respondenterna kan tänka sig att betala lika mycket och 5 kan tänka sig att betala mer än en traditionell butik. Flera respondenter beskrev att deras syn på hyressättningen varierar beroende hur förutsättningarna ser ut gällande bland annat skick, flöde av kunder samt flexibilitet. Ett par respondenter menar att då det är mycket arbete och initiala kostnader med popup-butiker så behöver hyran vara lägre än en vanlig butik för att helhetskostnaden inte ska bli för stor. En respondent menade att då de använder popup för att testa flödet så är det ett gemensamt test för fastighetsägare och hyresgäst och att kostnader och risk då bör delas lika. En annan respondent uttryckte att hyran är av mindre betydelse vid en kortare tidsperiod. Av de respondenter som ville betala för en helhetslösning eller att de inte ville ordna så mycket själva, så kunde majoriteten tänka sig att betala lika mycket i hyra som för en traditionell butik, några kunde betala mindre och en respondent kunde tänka sig att betala mer.



Figur 12: Respondenters svar

6 Kravanalys

För att besvara frågeställningen om hur fastighetsägare ska hantera digitala krav från detaljhandeln har en genomgång och analys av de insamlade kraven utförts. Resultatet av analysen utifrån den modell som använts presenteras i följande avsnitt.

6.1 Kravhantering med Requirement Abstraction Model

Utifrån enkäten beräknades ett medelvärde för respektive krav, där kunde ses att samtliga krav på köp- och kundupplevelsen hade ett högre medelvärde än de krav som rör lokalen. Utav kraven på köp- och kundupplevelse fick tre krav ett högre medelvärde än 4, sammantaget ansåg respondenterna kravet som ganska viktigt till mycket viktigt. Därför kommer denna undersökning fördjupa analysen kring de tre krav som respondenterna fann viktigast vid popup-butiker vilket var "Identifierande tagg/blipp på varor för information och köp" (krav 1), "Datainsamling och analys av kundflöde och rörelse i lokalen" (krav 2) och "Skärmar för information och köp" (krav 3). För att undersöka hur fastighetsägare ska arbeta med dessa krav användes Requirement Abstraction Model. Modellen används i marknadsdrivna projekt där kraven styr projekt och utvecklingen. Modellen skapar en enhetlig överblick över kraven och hur dessa kan hanteras i produktstrategier. Stegen specifiering, placering och abstraktion presenteras i kommande stycken.

6.1.1 Steg 1 - Specifiering

Det första steget i modellen RAM innehåller en specifikation av kravet med fyra attribut: beskrivning, orsak/nytta, begränsning/risk och titel. Detta görs för varje krav enskilt för att lägga

en grund för förståelsen i kommande steg och att kraven ska skrivas enhetligt. Kravet med högst medelvärde från enkäten var ”identifierande tagg/blipp på varor för information och köp”. Specificeringen presenteras i tabell 4.

Attribut	Krav 1
Beskrivning	Besökare ska självständigt kunna identifiera varor. De ska även få mer information om den specifika varan.
Orsak/nytta	Varför: Besökare vill kunna identifiera varor och få mer detaljerad information. Nytta: Besökare kan få snabb och utförlig produktinformation.
Begränsning/risk	Besökare riskerar att gå miste om information om en vara som säljare kunnat bistå med. Mer komplicerade frågor som behöver personlig hjälp eller mer expertis. Tekniskt okunnig kund.
Titel	Identifierande tagg på varor

Tabell 4: Specificering av krav 1: ”Identifierande tagg/blipp på varor för information och köp”

Det andra kravet respondenterna fann viktigt var ”datainsamling och analys av kundflöde och rörelse i lokalen”. Specificeringen presenteras i tabell 5.

Attribut	Krav 2
Beskrivning	Antal besökare till lokalen räknas. Besökares rörelse i lokalen mäts och analyseras.
Orsak/nytta	Varför: Insamling av data kring kundrörelse och kundbeteenden, för att fastighetsägare och detaljhandeln vill förstå besökare. Nytta: Den insamlade datan kan användas för analys av besökarnas beteende.
Begränsning/risk	Etiska aspekter för vilken information som får samlas in och vem som får ta del av den, risk att kränka besökares privatliv. Stor mängd information att behandla. Svårt att sammanställa information från flera olika källor. Risk att få ut information som inte är användbar.
Titel	Analys av kunder och kundbeteenden

Tabell 5: Specificering av krav 2: ”Datainsamling och analys av kundflöde och rörelse i lokalen”

Det tredje kravet respondenterna fann viktigt var ”skärmar för information och köp. Resultatet av specificeringen presenteras i tabell 6.

Attribut	Krav 3
Beskrivning	Besökare ska självständigt kunna söka information om en specifik vara. De ska även kunna utföra köp självständigt.
Orsak/nytta	Varför: Besökare vill självständigt kunna söka information och köpa varor utan säljares hjälp. Nytta: Det går snabbare för dem att få svar på frågor och utföra köp.
Begränsning/risk	Risk för felköp. Ej möjlighet för mer komplicerade frågor. Tekniskt okunnig kund.
Titel	Skärmar för information och köp

Tabell 6: Specificering av krav 3: ”Skärmar för information och köp”

6.1.2 Steg 2 - Placering

Det andra steget i RAM innebär att kraven ska placeras i en abstraktionsnivå, där kravet kommer benämnas utefter den titel som definierades i tidigare steg. De nivåer som tagits fram av Gorschek och Wohlin är produktnivå, egenskapsnivå, funktionsnivå samt komponentnivå. Som hjälp till att analysera och placera kraven har Gorschek och Wohlin gjort en guide som även använts av författarna till denna studie för att placera ut kraven i rätt nivå. I guiden ställs ja/nej-frågor där den som använder guiden leds vidare i olika spår beroende på svaren på frågorna. Guiden återfinns i Appendix C.

När guiden använts för alla tre krav, ansågs de passa in på **egenskapsnivå**. Egenskapsnivå innefattar de krav som beskriver vad systemet ska inkludera och/eller beskriver en egenskap som ska stödjas. Egenskapen har inte beskrivits i detalj och saknas exempelvis en beskrivning av vilka funktioner som behövs för att uppfylla egenskapen. Kravet ska snarare beskriva egenskapen i sig. Således placerades samtliga krav in på denna abstraktionsnivå.

6.1.3 Steg 3 - Abstraktion

Det tredje steget som är huvudsyftet i RAM är abstraktionen och nedbrytningen av kraven, där skapas länkar till närliggande krav eller helt nya härledda krav för att fullfölja kedjan för respektive ordinarie krav. Även här har Gorschek och Wohlin tagit från en guide som återfinns i Appendix D. För respektive krav krävs en abstraktion till produktnivå och nedbrytning till funktionsnivå och även möjligen till komponentnivå. För varje nivå ställdes frågor för att definiera dessa nivåer.

Krav 1 - Identifierande tagg/blipp på varor för information och köp

Egenskapsnivån för detta krav är den satta titeln: Identifierande tagg på varor. För ett krav på egenskapsnivå som ska länkas till produktnivå ställs frågan vad målet är med egenskapen som bygger på kravet på egenskapsnivån. Målet med egenskapen var att besökaren själv ska kunna söka och hitta information om produkten och utföra köp. Produktnivån blev således: självständig information- och köpmöjlighet.

När ett krav på egenskapsnivå ska länkas till funktionsnivå ställs frågan om vilken (användar-) funktion och/eller (system-) åtgärd som kan utföras för att uppfylla kravet på egenskapsnivå. Funktionsnivån blev således: varan kan blippas, varan kan identifieras digitalt, den identifierade varan är kopplad till information om varan samt den identifierade varan är kopplad till en köpfunktion. Komponentnivån är inte obligatorisk utan kan krävas för att bryta ner funktionsnivån om mer detaljer krävs för att komplettera eller begränsa kravet. I detta fall krävdes en nedbrytning av några härledda krav på funktionsnivå för att klargöra hur funktionsnivån ska gå till. För att varan ska kunna blippas behövs en blipp och en avläsare som kan läsa av blipp.

Krav 2 - Datainsamling och analys av kundflöde och rörelse i lokalen

Egenskapsnivån var likt tidigare krav den satta titeln i det första steget, specificeringen. Egenskapsnivån blev således: Analys av besökare och deras beteende. För att ta fram produktnivån ställdes frågan vad målet med egenskapen är. Målet med analys av besökare och deras beteende var att skapa en förståelse om besökare på handelsplatsen och i lokalerna. Produktnivån blev således: förstå besökare på handelsplatsen.

Funktionsnivån togs sedan fram genom att ställa frågan vilken (användar-) funktion och/eller (system-) åtgärd som kan utföras för att uppfylla egenskapskravet. Funktionsnivån blev då: samla in data om flöden, samla in data om antal besökare, sammanställda insamlad data, analysera insamlad data. För att få mer detaljer och klargöra krav på funktionsnivå kan de brytas ner till komponentnivå. För att samla in data om flöden behövs sensornätverk och databas och för att samla in data om antal besökare behövs även där sensornätverk och databas.

Krav 3 - Skärmar för information och köp

Egenskapsnivån var även här den satta titeln: Skärmar för information och köp. För produktnivån ställs frågan om vad målet med kravet är. Produktnivån blev då: självständig information och köpmöjlighet.

För funktionsnivå ställdes frågan vilken funktion och/eller åtgärd som kan utföras för att tillfredsställa kravet på egenskapsnivå. Funktionsnivån blev: sökfunktion, visa information om varan i fråga samt utföra köp av varan. För att klargöra funktionsnivån bröts dessa krav ner till komponentnivå. För sökfunktionen behövs således en digital skärm, för att kunna visa information om varan i fråga behövs även där en digital skärm samt för att kunna utföra köp av varan behövs en betallösning.

6.1.4 Sammanställning av RAM

De härledda kraven på respektive abstraktionsnivå sammanställs i tabell 7. Där de härledda kraven på komponentnivå har en referens till vilket krav på funktionsnivå den är härledd ifrån. (F1) är en referens till första kravet på funktionsnivå för det kravet, (F2) är en referens till det andra kravet på funktionsnivå för det kravet och så vidare.

Nivå	Krav 1	Krav 2	Krav 3
Produktnivå	Självständig information- och köpmöjlighet	Förstå besökare på handelsplatsen	Självständig information- och köpmöjlighet
Egenskapsnivå	Identifierande tagg på varor	Analys av besökare och deras beteende	Skärmar för information och köp
Funktionsnivå	Varan kan blippas	Samla in data om flöden	Sökfunktion
	Varan kan identifieras digitalt	Samla in data om antal besökare	Visa information om varan i fråga
	Den identifierade varan är kopplad till information om varan	Sammanställa insamlad data	Utföra köp av varan
	Den identifierade varan är kopplad till en köpfunktion	Analysera insamlad data	
Komponentnivå	Blipp på varan (F1)	Sensornätverk (F1, F2)	Digital skärm (F1, F2)
	Avläsare för blipp (F1)	Databas (F1, F2)	Betallösning (F3)

Tabell 7: Sammanställning av alla abstraktionsnivåer och krav

Respondenterna fann de tre kraven som ganska/mycket viktiga vid popup-butiker. För att undersöka hur det kan realiseras presenteras en redogörelse för ett utav kraven. Detta för att öka insikterna i området samt arbeta inom studiens resurser. Krav 1 och 2 fick ett snarlikt medelvärde från respondenterna men då fastighetsägare upplevde svårigheter med dataanalys i sina fastigheter valdes detta krav för en mer djupgående analys.

6.2 Fördjupning av dataanalys i fastigheter

I tabell 7 ses att krav 2 har fyra funktionsnivåkrav: samla in data om flöden, samla in data om antal besökare, sammanställa insamlad data och analysera insamlad data. Från intervjuer med fastighetsbolagen konstaterades att alla fastighetsbolagen samlar in mer eller mindre information om deras besökare till deras fastigheter och handelsplatser. Problematiken ligger i att generera värdegivande kunskap som förändrar arbetsmodeller och arbetssättet. För att uppfylla alla krav på funktionsnivå kommer denna fördjupning fokusera på att undersöka hur data kan samlas in och analyseras och sammanställas till verksamhetsnyttig kunskap. Uppfylls funktionsnivåkraven kan detta ligga till grund för att förstå besökare på handelsplatsen.

För uppfylla kravet på produktnivå, att förstå besökare på handelsplatsen krävs således en analys av insamlad data. Fastighetsbolag (Frisk-Forsman 2019) (Arnqvist 2019) (Nordlund 2019) berättade att de samlar in data om antal besökare, rörelse i lokal/fastighet, flöden, varma och kalla zoner, det vill säga data om besökares rörelse och beteende. En del fastighetsbolag samlar även in information om vilka typer av besökare de har, deras intressen och hur långt de har åkt för att ta sig till handelsplatsen. Det finns följaktligen många aspekter som kan undersökas med olika typer av data.

Kravet från detaljhandeln var att tillhandahålla besökares rörelse och flöde i lokalen. Härlett från det formades krav 2, där en analys av besökare och deras beteende är egenskapen på produkten. Således följer en undersökning av samlingsmetoder och analysmöjligheter för besökares beteende på handelsplatserna.

6.2.1 Insamlingsmetoder av data i fastigheter

Att räkna antal besökare används i många olika offentliga miljöer i syfte att ge ökad kunskap om besökares rörelse på en plats, följa statistik samt av säkerhetsskäl. Sensorer är ett verktyg som kan användas för att samla in den formen av data och det finns flera företag som idag erbjuder besöksräkningstjänster med hjälp av sensorer (mAnalyze 2020)(Viametrics 2020)(Tech 2020). Sensorer som används av både mAnalyze, Viametrics och Jon De Tech är värmesensorer. En klassiskt exempel på värmesensorer är passiva IR-sensorer (infrarödsensorer) som mäter den värme som ett objekt utstrålar (Kjell&Company 2018). Sensorn uppfattar förändringar i temperatur. Om den till exempel är riktad mot en vägg och registrerar temperaturen i väggen, då en människa ställer sig i vägen så uppfattar sensorn en förändring i temperatur och registrerar på så sätt människan som befinner sig framför väggen. En passiv IR-sensor upptäcker lättast rörelse rakt genom fältet och är inte lika bra på att upptäcka när ett objekt rör sig emot eller ifrån sensorn (Kjell&Company 2018).

Det finns många andra typer av sensorer som kan samla in data, en av dessa är rörelsesensorn som är en elektronisk eller mekanisk detektor (Nordicsensor u.å.). Den används för att upptäcka när ett objekt rör sig. De första rörelsesensorerna användes i fysiska system såsom snubbeltrådar. Idag behövs dock inte de fysiska systemen utan sensorerna kan med hjälp av elektronik känna av rörelse utan fysisk kontakt. I allmänna ytor används de idag exempelvis för att automatiska dörrar ska känna av när någon närmar sig och då öppna sig, eller att en lampa tänds när någon går in i ett rum (Nordicsensor u.å.).

Elektronisk rörelsesensorer kan bestå av optiska sensorer, mikrovågssensorer eller akustiska sensorer (Nordicsensor u.å.). Olika tekniker kan användas för att tolka förändringar i fältet som sensorns räckvidd täcker, där olika typer av rörelsesensorer kan täcka olika stora områden. Enkla rörelsesensorer känner endast av rörelse inom ett avstånd på ungefär 5 meter, medans ett tomografiskt rörelsesensorsystem har en räckvidd som är betydligt längre och kan då täcka ett större område. Tomografiska rörelsesensorsystem består av radiovågor som kan genomtränga de flesta hinder, inklusive väggar, vid olika frekvenser. Moderna rörelsesensorer använder ofta flera olika tekniker för att reducera risken för felsignaler. Om exempelvis två olika tekniker används, så behöver båda visa utslag för att sensorn ska signalera en förändring i fältet, vilket minskar antalet felaktiga signaler.

Med hjälp av Wi-Fi kan företag idag få en översikt av hur människor rör sig i en lokal (Winberg 2019). Data som samlas in är anonym, det går alltså bara att se att någon rör sig i ett område, inte vem personen är. Rörelsedata likt denna från telefoner kan samlas ihop för att visa värmekartor över var besökare rör sig mest (Winberg 2019). Wi-Fi är inte byggt för lokalisering men genom att mäta signalstyrkan till en accesspunkt ges en indikation på avståndet till accesspunkten (Salter, Dempster och Rizos 2007, s. 1). Det finns olika metoder för att använda signaler från Wi-Fi som lokaliseringsverktyg inomhus. Salter m. fl. redogör i sin artikel kring de olika metoderna. En av de mest precisa metoderna kallas *fingerprinting*. Fingerprinting har två faser; träning och positionering. I träningsfasen byggs databasen upp med digitala fingeravtryck. Vid noggrant utvalda referenspunkter mäts signalstyrkan till accesspunkterna, vilket sedan lagras i databasen. Detta upprepas för alla referenspunkter. I positioneringsfasen mäter en mobil enhet den mottagna signalstyrkan som jämförs med databasen och genererar en trolig plats (Salter, Dempster och Rizos 2007, s. 2).

Att få fram besökarens olika positioner ligger till grund för att kunna se deras rörelsemönster på en handelsplats och i en butik. För att få ett mer noggrant resultat för hur besökare rör sig kan det vara användbart att kombinera olika tekniker för insamling av data (mAnalyze 2020).

6.2.2 Analysmöjligheter för fastighetsägare

Data som samlas in om kundbeteenden kan användas både av fastighetsägare och detaljhandel för att optimera lokaler. Insamlingsmetoder och analysmöjligheter gällande både butiksytor och hela handelsplatser lyfts därför tillsammans.

Analysmöjligheter med värmekartor och värden på intresse

Värmekartor kan exempelvis användas som regressionsbas där du kan se hur intressanta värden rör sig och skapa en modell som tränas upp på värmeytan och kan ange ett värde på intresse för en specifik koordinat i lokalen (Winberg 2019). Att få ut värden på intresse i ett köpcentrum, kan vara användbart för fastighetsägarers planering av butikers placering. Att få ut värden på intresse i en butik, kan ligga till grund för var och hur butikerna placerar sina produkter.

Regressionsanalys är en maskininlärningsalgoritm som kan användas för att förutspå relationen mellan en beroende variabel och en eller flera oberoende variabler (Ganiyu 2019). Ett dataset kan delas in i träningsdata och testdata. Träningsdatan kan då användas för att skapa och träna upp en modell. Modellen används sedan för att förutspå den beroende variabeln i testdatan. Det förutspådda värdet kan jämföras med originalvärdena för den beroende variabeln genom att använda olika mått på noggrannhet. Om noggrannheten inte är tillräckligt bra kan exempelvis fördelningen mellan träningsdata och testdata ändras så att modellen tränas på en större mängd data än tidigare (Ganiyu 2019). I Winbergs exempel ovan skulle den beroende variabeln vara värdet på intresse och utifrån data i värmeytan med oberoende variabler kan modellen tränas upp för att sedan kunna förutspå intresset för en koordinat på ytan.

Analysmöjligheter med flöden av rörelse

Genom att följa besökarens rörelsemönster går det att se om de rör sig som planeraren av en handelsplats eller butik hade tänkt sig (Winberg 2019). Om tanken är att besökare ska röra sig på hela ytan, kan det med hjälp av rörelsedata gå att se om en viss del av butiken eller handelsplatsen sällan besöks eller att besökare går in i butiken eller handelsplats och rör sig likadant innan de går ut igen. Lokalen kan då behöva planeras eller struktureras om, beroende på vad som orsakat att besökare inte rör sig till den delen av ytan eller vänder ut vid samma plats. Flödet säger en hel del om känslan i lokalen (Winberg 2019). Om besökare rör sig på en stor del av ytan har de blivit lockade att stanna, information om hur länge en besökare stannar i en butik kan även användas. För att locka in besökare i en butik är utformningen av butiken central, att butiken känns välkomnande. Aspekter som berör utformning kan vara vilka produkter som säljs, presentation av produkter, hur trång butiken upplevs, musik, ordningen på avdelningar i butiken eller kanske form på butiksytan (Winberg 2019).

Rörelsemönster för en butik i ett centrum kan jämföras med andra butiker på samma handelsplats för att optimera placeringen av ett varumärke eller en butik. Även flödet mellan specifika butiker kan analyseras och ligga till grund för planeringen av en handelsplats (Winberg 2019). Det går vidare att klassificera utifrån rörelsemönster om besökaren är en kille eller tjej och på så sätt se skillnader i hur butiken lyckats locka in besökare till sina olika avdelningar. Ytan kan då delas in i zoner eller block efter koordinater i butiken och användas för att klassificera

exempelvis en besökare som befinner sig på herravdelningen som kille (Winberg 2019). Att klassificera data innebär att kategorisera och dela in data i olika typer, former eller annan form av klass. Det möjliggör en indelning av data utifrån specifika krav (Techopedia u.å.). Klassificeringen sker vanligtvis i en databas med hjälp av ett flertal metoder som skannar, identifierar och separerar data.

Analysmöjligheter med köpmönster

Att koppla samman kundbeteenden och köpmönster kan vara användbart. Att mäta hur kunder rör sig i förhållande till vad de köper kan ligga till grund för strukturen i butiken. En butik kan då testa olika strukturer för att se hur besökarna rör sig och vad det resulterar i för typ av försäljning (Winberg 2019). Ewen (Ewen 2018) uttrycker även att data rörande kundbeteende i butik kan användas för att mäta och lyfta effekten av marknadsföring samt underlätta ”cross-selling”, en form av merförsäljning som kompletterar kundens primära köp.

Även vid val angående säsongsutbud och reor kan analys av försäljningsdata utgöra en bra grund. Optimalt vill butiker ha en jämn försäljning över året utan några dippar i försäljningen. Om en dipp är återkommande under en specifik månad varje år kan exempelvis butiken lägga in en rea där. Här kan det även vara användbart att bryta ner olika områden då det kan finnas skillnader mellan handelsplatser och de besökare som handlar just där. En butikskedja med flera butiker kan här jämföra mätningar i sina olika butiker. De kan exempelvis jämföra vad som går hem produktmässigt och även jämföra avdelningar i olika butiker. I vissa fall kan det vara bra att spegla sortiment och plocka med produkter som går bra i en butik till de andra butikerna. Men det är även viktigt att ta hänsyn till skillnaderna och anpassa butikerna efter den plats de befinner sig på och optimera den ytan de har.

Ett bra flöde i en butik gör generellt att besökare handlar mer (Winberg 2019). Det är exempelvis möjligt att med hjälp av CNN-nätverk (Convolutional Neural Network) använda AI (Artificiell intelligens) för att klassificera en yta utifrån dess form. Värden har då tagits fram utifrån hur bra flödet är i olika butiksytor, flöde kan räknas ut med en ekvation med parametrar som tid spenderad på ytan. AI:n har sedan tränats upp på dessa värden på flöde för att sedan kunna titta på en bild av en butiksform och direkt säga om det är en bra form att använda eller inte. Det kan vara en bra hjälp när en kedja öppnar en ny butik.

6.2.3 Etik och lagar vid datainsamling och analys

Alla insamling och analys av data på detta sätt medför en hänsyn till lagar och etiska aspekter då det kan innefatta känslig och personlig information som varken kan samlas in eller spridas. GDPR eller det svenska Dataskyddsförordningen är en lag som har som syfte att skapa en enhetlig hantering av personuppgifter inom EU, på så sätt gynna det fria flödet av information inom EU (Datainspektionen 2019a). Lagen berör personuppgifter, vilket är all information som kan knytas till en levande person (Datainspektionen 2019c) och bygger på sju grundläggande principer (Datainspektionen 2019b):

- Behandling av personuppgifter måste ha stöd i dataskyddsförordningen
- Endast insamling av personuppgifter för specifika, särskilt angivna och berättigade ändamål
- Inte behandla fler personuppgifter än vad som behövs för ändamålen

- Personuppgifterna ska vara riktiga
- Personuppgifterna som inte längre behövs ska raderas
- Personuppgifterna ska skyddas, till exempel så att inte obehöriga får tillgång till dem och så att de inte förloras eller förstörs
- Kunna visa att och hur de lever upp till dataskyddsförordningen

En analys av besökare, ålder, deras intressen och liknande innebär en behandling av personuppgifter och därav är GDPR en stor faktor. Vid insamling av data kan fastighetsägare anonymisera insamlingen för att möjliggöra ytterligare hantering och behandling då denna inte påverkas av lagen. Det finns då mer rum för analyser och testning. En insamling av flöden och köpbeteenden som inte har en personlig anknytning är då möjlig. Flera fastighetsbolag berättade att de endast samlar in anonym data om besökare (Arnqvist 2019) (Nordlund 2019). Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) berättade vid intervjutillfället att i deras köpcentrum samlar de endast in anonym information men att i deras kundklubb kan de samla information för att förstå sina kunder. Den informationen berörs av GDPR. I Väla behöver även de ta hänsyn till GDPR då Blonér (Jansson, Blonér och Tokatlidou 2019) berättade att de samlar in registreringsskyltar på de bilar som kommer till Väla. En registreringskylt kan kopplas till en levande person och är därför en personuppgift, detta medför att de måste följa GDPR i hanteringen av denna information och kräver att antal åtgärder för att säkerställa att lagen uppfylls. GDPR är bara en av lagarna som måste följas vid datainsamling och analys. All data oavsett personuppgifter eller inte behöver ta hänsyn till säkerhetsaspekter. Frisk-Forsman (Frisk-Forsman 2019) berättade att de endast får dela med sig av statistiken i köpcentrumet i runda slängar, inte i detalj, på grund av säkerhetsskäl.

Utöver lagarna finns det etiska förhållningssätt med hantering av information om besökare till handelsplatser och butiker. Inom IT-etik finns tre traditionella etiska aspekter: anonymitet, säkerhet och integritet för att säkerställa att den värdefulla data som förvaras inte blir tillgänglig till andra utan medgivande (Kizza 2016, s. 66-67). *Anonymitet* står för att vara namnlös, inte ha någon identitet. Således ska informationen vara anonym, det kan ske på olika sätt. Information från en person kan då få en identifierare, en kod för referens, vara helt anonym eller bli tilldelad en pseudo-adress för att skicka och mottaga meddelanden (Kizza 2016, s. 67). Fastighetsägare har här möjlighet att anonymisera informationen genom att istället använda en identifierare. *Säkerhet* innebär att åtgärder ska vidtas som ska förhindra att obehöriga får åtkomst. Det innehåller att förhindra åtkomst för obehöriga tillgång, obehörig modifiering samt att möjliggöra tillgänglighet av information när behöriga behöver den (Kizza 2016, s. 69). Då fastighetsägare har möjlighet att samla in, lagra och analysera mycket data om besökare och fastigheterna är säkerhet en viktig aspekt för att skydda personerna i fråga. Den sista aspekten är *integritet*. Integriteten har två områden. Den första är att kontrollera externa influenser där människan har rätt till att vara ensam och inte störas, rätten att inte ha sin personliga identitet offentligt samt rätten att inte övervakas. Den andra delen av integritet är kontroll över personlig information med rätten att kontrollera sin personliga information och metoderna för spridning av informationen. Integriteten influeras av andra faktorer såsom kultur, geografisk plats, politik och religion (Kizza 2016, s. 75). För att hålla hög integritet kräver det då att fastighetsägaren ska ta hänsyn till dessa aspekter. Insamlingsmetoden i fastigheterna ska inte störa individen, ska inte ha sin identitet offentligt och ska inte övervakas. Vederbörande ska också ha kontroll över den personliga informationen och hur den sprids. När data om en individ inte är anonym

medföljer därav hantering likt GDPR, att vederbörande ska ha möjlighet att kontrollera sin egen information. Vid anonym data gäller således inte denna aspekt.

7 Diskussion

Diskussionen är strukturerad efter de tre frågeställningarna och baseras på material insamlat genom hela arbetet. De första två frågeställningarna besvaras med hjälp av empiri från både intervjuer och enkäter. Slutligen diskuteras kravanalysen, RAM och dataanalys för att besvara den tredje frågeställningen.

7.1 Fastighetsbolag och detaljhandelns uppfattningar om digitaliseringsutmaningar

Vid intervjuerna fanns flera anmärkningsvärda noteringar som bör lyftas. Flera fastighetsbolag nämner sina framgångar och använder de främsta exemplen de har. De vill framställa sig från sin bästa sida, detta anses inte vara överraskande men bör noteras. Fastighetsägare kommer även alltid anse att den fysiska butiken är viktig då fastigheter är deras levebröd. Deras åsikter kommer således alltid vara subjektiva. Slutligen bör noteras att intervjuer gjordes med tio fastighetsbolag där vissa förvaltar pensionspengar, detta påverkar hur de ser på investeringar och deras strategi. Det är inget som ligger till grund för analysen i detta arbete.

Kane m. fl. (Kane, Palmer m. fl. 2015) beskrev digital strategi som en nyckelfaktor till framgångsrik digital utveckling. Olika fastighetsbolag har kommit olika långt med sin digitala strategi. Alla medverkande fastighetsbolag i denna studie uttryckte dock en medvetenhet och att de vill jobba med sin digitala utveckling. Ett flertal intervjupersoner uttryckte att det är viktigt med digitalisering och den utvecklingen är ett måste för både dem och deras kunder. Samtidigt är det många av dem som inte prioriterar digital utveckling och det är stor skillnad på hur mycket resurser som läggs på digitalisering. Det finns även de som vill men inte vet hur de bör gå tillväga. Fastighetsbolagen uttryckte olika fokus kring digitalisering där det drivs en del små- och storskaliga digitala initiativ och testprojekt. Några fastighetsbolag visade ett större fokus på kunderbjudandet medan några andra bolag visade ett större intresse för digitalisering av lokalförvaltning. Här går det även att se skillnader i typen och geografiska placeringen av handelslokaler. Fastighetsbolag med enskilda handelslokaler har inte lika stort fokus på helhet och kundupplevelse som de fastighetsbolag som äger köpcentrum och handelsplatser, där de behöver tänka på ett annat sätt och ha andra erbjudanden.

Ett antal andra aspekter gällande digital mognad lyftes av Kane m. fl. (Kane, Palmer m. fl. 2015) där en av dem var att digitalt mognande företag integrerar digital teknik i transformationen av företaget. Under intervjuerna lyftes flertalet exempel på hur fastighetsägare använder digital teknik för att kunna arbeta smartare, mer hållbart och mer ekonomiskt. Samtidigt lyftes betydligt fler exempel på digitala erbjudanden mot kund. Enligt Forresters modell (Fenwick 2014) skulle det då kunna tyda på att fastighetsbolagen i studien generellt lägger större fokus på att jobba aktivt med kundens digitala upplevelse och att det interna digitala arbetet har varit sekundärt. Det har länge varit prioritet att det ska se bra ut mot kunderna, men intervjuerna visade också på att det finns en vilja och ibland konkreta planer på att jobba även med den

interna digitala utvecklingen. Men det är först nu som de planerna börjar realiseras och den utvecklingen har därför inte kommit lika långt som den mot kund. Gällande interna systemstöd visade även flertalet intervjuer att många olika system används för olika ändamål och att systemen hos ett flertal fastighetsbolag, även fast det skulle underlätta, inte pratar med varandra. Nya företagskonstellationer och gamla arv underlättar inte heller den utvecklingen och gör att det hos många fastighetsbolag krävs omfattande förändringar för att få till en mer enhetlig systemlösning. Det är ytterligare ett exempel på hur intern digital utveckling inte hittills prioriterats.

Vidare lyfte Kane m. fl. (Kane, Palmer m. fl. 2015) att mindre digitalt mognande företag ofta saknar förmågan att föreställa sig hur digital teknik kan påverka verksamheten. Här visade studiens intervjuer att alla medverkande fastighetsbolag ser att en digital omställning är ett måste och att det annars kan påverka dem negativt om de inte hänger med i utvecklingen då de blir bortkonkurrerade. Många fastighetsbolag ser även positivt på potentialen i att implementera digital teknik, även om medvetenhetens utsträckningen varierar. E-handelns påverkan på fastighetsägarnas verksamhet är något som lyfts under många intervjuer och fastighetsägare verkar på så vis medvetna om den delen av den digitala utvecklingen. Det är större variation i uppfattningen kring vilken påverkan digital teknik har i handelslokaler och i själva verksamheten.

En ytterligare aspekt som Kane m. fl. (Kane, Palmer m. fl. 2015) nämnde var att digitalt mognande företag är mer villiga att ta risker. Något som kommit fram från flera intervjuer är dock att om ett initiativ inte ökar värdet på fastigheten, är det svårt att motivera det för ägarna. Riskfyllda projekt är därför något som många fastighetsbolag drar sig för att göra. Det syns även i villigheten att erbjuda popup-butiker eller korta avtal, som för många fastighetsbolag anses vara en mer riskfylld affär. Det kan dock argumenteras för att det kan vara riskabelt att inte hänga med i utvecklingen, så vad Kane m. fl. (Kane, Palmer m. fl. 2015) menar med att ta risker går att tolkas på olika sätt. Flera intervjupersoner poängterade att de behöver ha en stabil säker grund och att spelrummet för riskfyllda projekt därför blir begränsat. Det går även att se skillnader för fastighetsbolag med mer pengamuskler och mer attraktiva lägen jämfört med lite mindre fastighetsbolag eller fastighetsbolag med mindre centrala lägen. Flera av de större intervjuade fastighetsbolagen bedriver egna testprojekt och tar på så sätt mer risker men är då även aktivt med och driver utvecklingen framåt. Det fanns även åsikter om att de fastighetsbolag med större muskler har mer ansvar att ha ett helhetstänk kring att skapa ett attraktivt innehåll på handelsplatser, vilket i förlängningen kan tolkas som att de har ett större ansvar att driva utvecklingen framåt. Slutligen menar Kane m. fl. (Kane, Palmer m. fl. 2015) att digitalt mognande företag kommunicerar värdet av tekniken till organisationen. Frågor rörande digitalisering finns representerat i ledningen hos flertalet fastighetsägare i studien, även om det ansvaret ibland endast utgör en liten del av en representants tjänst. Hur pass de kommuniceras till resten av organisationen är dock svårt att uttala sig om då endast en person från varje fastighetsbolag har medverkat i denna studie.

En stor andel av detaljhandelns respondenter uttryckte att de såg möjligheter i digitalisering och att digitaliseringsarbetet är viktigt. Det var en större variation gällande hur utmanande respondenterna ansåg att digitalisering är. Det visar ett liknande mönster som intervjuerna med fastighetsägare, där intervjupersonerna uttryckte sig positivt till digitalisering men där ett flertal lyfte utmaningarna de har med att digitalisera sin verksamhet. Gällande detaljhandelns uppfattning om hur digitala de är, så var det inte stora skillnader mellan hur digital deras verksamhet är och hur digitala butikerna är. Det visar på att de jobbar med att digitalisera både internt och ut mot kund. Ett fåtal respondenter uttryckte att digitalisering är onödigt. Alla geografiska platser

och branscher inom handel har inte samma måste att ha digital teknik i butiken eller e-handel. Samtidigt, som Elmsäter Vegsö (Vegsö 2019) uttryckte, går butiker miste om kunder om de exempelvis inte har någon digital närvaro alls då kundresan idag ofta börjar på internet.

Det finns en generell osäkerhet i branschen kring hur framtiden ser ut både från fastighetsägarnas sida, men även från detaljhandeln. Flera fastighetsägare uttryckte en generell trend i detaljhandeln att de efterfrågar kortare avtal för att branschen nu är mer osäker. Utifrån enkäten sågs att en stor del av de som vill ha korta avtal ville ha det för att testa en ny geografisk plats. Det kan tolkas som en osäkerhet kring nya områden och om de har kunder på den platsen. Samtidigt uttryckte flera respondenter utmaningar med popup-butiker och korta avtal, då det kan vara resurskrävande både vad gäller kostnader och logistik.

7.2 Detaljhandelns krav och fastighetsägarnas förutsättningar att möta dem

Under intervjuerna lyftes att det har skett ett maktskifte under 2000-talet, från fastighetsägarna till detaljhandeln. Det lyftes att det egentligen inte är några fastighetsbolag som vill ha popup-avtal, de har tvingats till det. Fastighetsägare uttrycker att deras bolag tvingas in mer och mer i kortare avtal. Om ”makten” numera ligger hos detaljhandeln kräver det att fastighetsbolagen går med på kortare avtal och att möta krav från detaljhandelns sida som de nödvändigtvis inte hade velat göra i annat läge. Fastighetsägarnas digitala satsningar behöver vara förankrade i detaljhandelns efterfrågan. Det spelar ingen roll om fastighetsbolagen erbjuder nya digitala tjänster om detaljhandeln inte är där än. Det är således viktigt att fastighetsägare erbjuder digitala tjänster och verktyg som är anpassade utefter efterfrågan för att själva vara konkurrenskraftiga. Vid intervjuerna observerades att några fastighetsbolag med pengamuskler har möjlighet att ha testprojekt. De bolag med mycket resurser, större fokus på handel och centralare lägen har egna test-projekt just för att testa vad detaljhandeln söker och är redo för.

Vid intervjuerna lyftes flera exempel på hur fastighetsägare har arbetet med PropTech för att nya erbjuda tjänster till sina kunder. Ett exempel är i Väla där de utvecklat en applikation för uthyrning av deras popup-ytor. Denna applikation är ett exempel på fastighets-FinTech och hur de utnyttjat mjukvara för att hyra ut sina ytor. Även på The Lobby och Beyond Us har fastighetsägarna utvecklat nya koncept där hyresgästerna får hyra en mindre del av en stor yta. Detta är en form av delningsekonomi, där de delar på den stora ytan, personal och betalsystem. Alla de definierade kraven som värdesattes i enkäten är exempel på sakernas internet däremot är endast inte alla krav är exempel på smarta byggnader. Smarta byggnader är byggnader som kombinerar yta med teknik, därav är det främst kraven på lokal som följer denna kategorisering. Vidare ses att generellt tycker detaljhandeln att krav som inte är smarta byggnader är viktigare än de som är en form av smart byggnad. De anser att krav som är sakernas internet men inte berör själva fastigheten är viktigare. Däremot är ett av de viktigast kraven dataanalys ett exempel på hur yta och teknik kan kombineras och en form av PropTech.

Utifrån de enkätsvar som samlades in sågs att generellt tyckte detaljhandeln att köp- och kundupplevelsen var viktigare än krav som berör lokal och personal, då majoriteten av krav på köp- och kundupplevelsen hade ett högre medelvärde än lokalkraven. Vidare bör noteras att respondenten kan ha påverkats av omkringliggande krav och placerat dessa högre respektive lägre än om de hade placerats om frågan stått själv. Således kan några krav ha påverkats men det som syns tydligt är att krav om köp- och kundupplevelse ansågs vara viktigare krav att bemöta.

Att detaljhandeln har ett fokus på sina tjänster och erbjudanden som syns för deras kunder är evident och ligger i linje med fastighetsägarnas digitaliseringsfokus, där de tidigare främst inriktat sig på digital utveckling som syns utåt. Från kraven på lokalen ansåg respondenterna att ”Styra högtalarna i lokalen från en mobil enhet” var viktigast med ett medelvärde på 3.980. En sådan bekvämlighet påverkar också köp- och kundupplevelsen vilket kan jämföras med krav på belysning, säkerhet, ventilation och energianvändning som fick mindre medelvärde.

Från enkätsvaren syntes att respondenterna gärna själva ville ansvara för en stor del av kraven de ansåg var viktiga. Intervjuerna visade tydligt att fastighetsägarnas roll håller på att förändras där fastighetsbolag i flera fall tar på sig nya roller och erbjuder mer produkter och tjänster till sina detaljhandelskunder. Samtidigt är det viktigt att fastighetsägare inte lägger energi på att erbjuda tjänster som detaljhandeln hellre har hand om själv. Frågan är då om deras vilja att ha hand om kraven själva beror på något annat, är det för att de inte litar på att någon annan part kan lösa det åt dem, att de upplevt att fastighetsägare inte vill ta sig an den typen av krav, har de interna system som de behöver förhålla sig till eller är de inte medvetna om att fastighetsägare kan lösa det kravet åt dem. Därför är det viktigt att ha en bra dialog kring dessa krav för att hitta den bästa lösningen.

Flera intervjupersoner har lyft att hyra är något som baseras på gamla principer och att det skulle gynna alla parter om ett nytt system kring hyra togs fram. Hur det systemet skulle se ut är det dock ingen som har riktigt svar på. I dagens system, som ofta grundas i hyra per kvadratmeter, ser både många fastighetsägare och detaljhandlare till stor del endast sitt eget perspektiv och det ses som en dragkamp om hyra mer än en dialog, även om undantagsfall finns. För planerade popup-butiker och korta avtal lyfter flera fastighetsägare fram att det kräver större flexibilitet från deras sida och att de därför behöver ta högre hyra, medan flera respondenter från detaljhandeln lyfter samma resonemang från deras perspektiv och därför menar att popup-butiker behöver ha en lägre hyra. Det syns även i enkätsvaren där den största delen av de som efterfrågade en helhetslösning i sin popup-butik, fortfarande inte ville betala mer i hyra än för en traditionell butik. Det visar på en begränsad förståelse för den andra parten, där de har svårt att se den andras perspektiv.

I enkäten besvarades frågor om erfarenheter av korta avtal och/eller popup-butiker, där knappt hälften av respondenterna hade haft det vid ett eller flera tillfällen. En minoritet svarade på frågan vad som varit bra respektive dåligt. Generellt i frågan lyftes fler missnöjen än nöjen från detaljhandeln samarbeten med fastighetsägare, där själva kommunikationen och support var centralt. Det var även missnöjda med internetanslutningen, ström och hyra. Vissa delar av missnöjet kan ses som basala krav från detaljhandeln sida. För att fastighetsbolagen ska vara konkurrenskraftiga behöver de klara av att möta kraven från detaljhandeln, speciellt de fundamentala kraven. Däremot sågs även att trots missnöjet från detaljhandeln vid tidigare erfarenheter ansåg 83% att de är ganska eller mycket sannolikt att de kommer ha ett kort avtal och/eller popup-butik igen. 10% ansåg att det är ganska osannolikt och ingen ansåg att det är mycket osannolikt. Viljan att ha konceptet igen kan bero på att trots missnöjet väger de positiva erfarenheterna och följderna mer. Det kan även bero på att de var nöjda med konceptet men kommer vid nästa tillfälle byta samarbetspartner och inte jobba med samma fastighetsbolag. Då en minoritet av respondenterna svarade på frågan samt att generellt tenderar fler negativa aspekter att lyftas vid denna typ av fråga, kan slutsatsen dras att många fastighetsägare har mött de krav handlaren har haft vid tillfället.

Generellt sett ligger detaljhandeln före fastighetsbranschen i sin digitaliseringsprocess. Detta kan bero på att de är i direkt kontakt med slutkunden, den pålästa konsumenten, som ofta är tidiga med att efterfråga ny teknik. De lever på sina konsumenter, för att de ska överleva måste de anpassa sig till dem. Den del av fastighetsbranschen som hyr ut handelslokaler är ett steg längre från slutkunden, det kan därför bli en naturlig tröghet i förändringen. Dock kan ses vid intervjuerna att fastighetsbranschen har påbörjat sin digitaliseringsresa och vill försätta utveckla flera delar av sin verksamhet för att möta detaljhandeln.

7.3 Hantera och realisera detaljhandelns krav

Syftet med Requirement Abstraction Model (Gorschek och Wohlin 2005) är att lyfta kraven och kunna koppla ihop produktnivån med strategin för produkterna. I tabell 7 ses att produktnivån för krav 1 och krav 3 är detsamma. Således bör det vara lämpligt att kraven ingår i samma potentiella produkt- eller systemlösning där båda kraven kan uppfyllas. Det ses dock att krav 1 och krav 3 kommer kräva olika funktioner och komponenter för att realiseras. Det finns självfallet betydligt fler krav på olika nivåer som inte lyftes i enkäten. En färdig produkt som en kund kan ta del av tillfredsställer förhoppningsvis betydligt fler krav än de som nämnts i tidigare avsnitt. Syftet med RAM (Gorschek och Wohlin 2005) är dock att endast behandla de krav som samlats in och inte tillföra nya relaterade krav i modellen, därav har inga andra krav nämnts i RAM-applikeringen i avsnittet innan. Utifrån sammanställningen av RAM kan därför RAM utvecklas med ansvarsområden och roller. Tanken med RAM och denna sammanställning är att funktionsnivån för valda krav ska kunna ges till utvecklare för realisering.

Lösningar som uppfyller kraven eller delar av kraven finns på marknaden idag. ”The fitting room” är ett exempel på hur digitala skärmar används i fysiska butiker. Där har Touchtech tillsammans med Vertiseit skapat ett popup-koncept där besökare kan se och prova hela varumärkets sortiment på en mindre butiksyta (Allhorn 2018). Besökare kan sedan köpa den önskade produkten på digitala skärmar i butiken för att få produkten levererad vid ett senare tillfälle. Detta koncept har haft medarbetare i butiken, som då kan fokusera på att ge kunderna den hjälp de behöver istället för att lägga tid på att ta betalt av kunderna. Touchtech har i ett annat samarbete satsat på en helt obemannad butik. En lösning som innefattar båda dessa krav möjliggör självständig informations- och köpmöjlighet och kan således användas både för obemannade och bemannade butiker. Antingen för att besökarna själva ska kunna handla i en obemannad butik men även i bemannade butiker då personalen ägnar sig åt andra uppgifter. Det finns ej någon möjlighet till komplicerade frågor i en skärmlösning, vilket kan vara motiverande till att ha personal där. Om personal finns där kan den personalen fokusera på att ge anpassad hjälp till kunderna då skärmlösningen finns och tid inte behöver läggas på att ta betalt av kunderna.

Krav 1 och 3 kan också ingå i olika lösningar, det går således att endast använda identifierande tagg på varor om syftet är att besökaren endast ska kunna identifiera och få ytterligare information om produkten. Ett exempel på identifierande tagg är de klassiska streckkoderna på varor och för att kunden själv ska kunna få information har det funnits skärm och en streckkodsläsare mitt i butiken. Vid dessa tillfällen behöver det inte nödvändigtvis finnas en köpfunktion. En isolering av krav 3 skulle vara en skärm för information och köp som inte kan läsa av streckkod eller liknande. Vasakronan har exempelvis en skärm med Clas Ohlsons hemsida för besökare. En sådan skärm ger samma köppplevelse som en besökare kan få på sin mobiltelefon men

på en större skärm. Fördelen är också att det är en relativt okomplicerad tjänst att erbjuda, då den existerade hemsidan kan användas på en skärm. I specificeringen definierades dock begränsningar/risker för krav 1 i tabell 4 och krav 3 i tabell 6. Det finns en risk för båda kraven med tekniskt okunniga kunder och huruvida de klarar av att hantera systemet utan hjälp. Ett användarvänligt system med tydlig information kan då underlätta och minska risken.

Identifierande tagg på varor är ett hjälpsamt medel att använda i en popup-butik där butiken främst vill agera showroom och fungera som marknadsföring. Då kan besökaren snabbt få information och möjligtvis beställa själv. Även skärmar för information och köp gynnar en popup-butik och minskar det enklare arbetet för personalen så deras främsta uppgift kan vara att marknadsföra. Dataanalys kan underlätta vid placeringen av en popup-butik för att hitta en optimal lokal för butiken. Det kan vara en plats som har mycket flöde där hyresgästen vill betala mer för att få visa och sälja varor. Det kan annars vara en plats som har mindre flöde som behöver en dragare till platsen. Alla tre krav i denna undersökning kan även gynna mer traditionella butiker beroende på typ av varor och butikskoncept men då studien är gjord för popup-butiker krävs en ny undersökning anpassad för traditionella butiker då den kan generera annorlunda resultat.

För att få en bättre förståelse för kundbeteenden och flöden på handelsplatserna finns flera metoder för att samla in data. De fastighetsbolag som idag använder sig främst av sensorer såsom värmesensorer i sina fastigheter, för att exempelvis räkna antalet besökare på handelsplatsen, kan få stor nytta av den informationen om sensorerna är välplacerade. De kan dock få mer tillförlitlig och mer detaljerad information om de kompletterar sina sensornätverk med ytterligare datainsamlingsmetoder. Sensornätverk är begränsade i sin förmåga att följa en specifik persons rörelse på en handelsplats. Där kan exempelvis Wi-Fi-signaler som komplement följa rörelsemönster på ett bättre sätt och ge användbar information om kundflöden.

Det spelar dock ingen roll att fastigheterna samlar in stora mängder data, om inte fastighetsägarna vet hur de ska visualisera och använda den informationen på ett bra sätt. Med de restriktioner som existerar idag i form av lagar och etiska aspekter, har en del fastighetsägare blivit lite avskräckta från att använda dataanalys för kunder och kundbeteenden i deras handelsfastigheter. De ramverk som finns gör att det krävs en del kunskap hos den som samlar in och använder data, men det finns också mycket att vinna på att lägga resurser på det här området. Speciellt eftersom det redan idag samlas mycket information i fastigheterna som inte används. Sensorer är då ett tryggt val eftersom det är anonym data, även Wi-Fi-signaler är en metod som är godkänd av Datainspektionen då MAC-adresserna raderas. Som ensam metod kan den dock inte ge exakta siffror om hur många besökare som passerar då antalet Wi-Fi-enheter inte är synonymt med antalet besökare. Ytterligare metoder som samlar in mer personlig data kräver större försiktighet från fastighetsägares sida och på så sätt även mer kunskap och resurser. Denna studie har dock visat att kunderna och köpupplevelsen är det som är viktigast för både detaljhandel och fastighetsägare och när ökad kundförståelse leder till bättre kundupplevelse kan det argumenteras för att det är värt att lägga resurser på dataanalys i fastigheter.

8 Slutsatser

Studien visar på att det finns goda förutsättningar för fastighetsbranschens digitala utveckling. Viljan från fastighetsägarnas sida finns och efterfrågan på mer digital teknik finns även den från

detaljhandelns sida. Det finns idag mycket teknik i fastigheterna och det samlas även in mycket outnyttjad data på handelsplatserna. En del fastighetsbolag likställer dock nästan digitalisering av handeln med e-handeln och har svårare att se möjligheterna i de fysiska handelslokalerna. Det finns en brist på kunskap hos en del av fastighetsbranschen som kan behöva hjälp med att se vad som är möjligt i deras verksamhet och i deras fastigheter. Vad gäller deras interna digitala verksamhetsutveckling så kan stora delar av branschens fastighetsbolag behöva en liten knuff för att prioritera även den sidan.

Fastighetsbranschen som tidigare varit traditionell och konservativ är på väg att förändra sig. Den har tidigare inte varit mogen och kan på så sätt ha bromsat utvecklingen. Det har dock poängterats under exempelvis Janssons intervju att det finns andra branscher som kanske inte heller varit mogna för digital förändring, där detaljhandeln är en av dem. Då digital utveckling inte efterfrågas från kunderna, blir även det en bromskloss för utvecklingen.

Fastighetsägarens roll håller i många fall på att förändras, mycket till följd av digitaliserings framfart i samhället. Men även tack vare vad digitaliseringen möjliggjort i deras fastigheter. Deras intressen tangerar nu flera andra områden som platsplanering och helt nya möjligheter skapas, i form av exempelvis närlogistik, digital marknadsföring och rollen som tjänsteleverantör. Rollen ser ut att komma variera mer efter behov, även om grundrollen att tillhandahålla fastigheter kommer att stå kvar. Behovet för fastighetsägare att förändra sin roll är olika stort, där en del tar på sig många nya uppgifter medan andra fortsatt fokuserar på den mer grundläggande traditionella rollen.

Likt det Helin uttryckte, att då digitalisering är utmanande för detaljhandeln, så är den följaktligen utmanande för fastighetsägare, då de är beroende av att hyra ut sina handelslokaler. Båda branscherna står inför utmaningar och då båda parter har liknande mål, att försäljningen i butiken ska utvecklas bör de hjälpa åt och använda varandras kunskap för att gynna försäljningen. Det vittnar på att det kommer behövas ett tätare samarbete mellan fastighetsägare och detaljhandel framöver i det nya digitala klimatet. I konstant förändring, då den digitala utvecklingen går framåt, behöver digitalisering komma högre upp på agendan hos fastighetsbolagen än vad det gör idag.

Enkäten visade att detaljhandeln prioriterar krav som främjar deras köp och kundupplevelse framför krav rörande lokal. Fastighetsägare bör därför erbjuda detaljhandeln digitala tjänster och verktyg som kan främja slutkundens upplevelse. Inom köp och kundupplevelse var identifierande tagg på varor viktigast tätt följt av analys av besökare och deras beteende samt skärmar för information och köp. Identifierande tagg på varor samt skärmar för information och köp ingår kan ingå i samma systemlösning. Dataanalys och insamling görs för att förstå kunderna och kundbeteende och kan ske på flera sätt. Där värmesensorer är vanligt förekommande men kan gynnas av ett komplement av Wi-Fi-signaler. När det gäller hantering och analys av data är etik och lagar en viktig aspekt. Det finns exempel på hur datainsamlingen kan ske för att underlätta dataanalysen. Då GDPR sätter begränsningar kan det i vissa fall vara enklare att anonymisera informationen, detta görs till exempel med Wi-Fi-signaler. Det är möjligt att anonymisera vid besökarantal och flöden då vem personen är inte är relevant men kan vara mindre relevant då det ska ge information om kundbasen i ett köpcentrum. Vid dessa fall krävs mer arbete, då det är känslig information. Studien har visat att köp och kundupplevelsen är viktig för detaljhandeln, vilket trots allt motiverar denna typ av insamling, hantering och analys.

Sen är frågan om vad som är fastighetsägarnas ansvar vad gäller digital teknik i handeln och vad handeln själva vill och kan erbjuda. Detaljhandeln ansåg att det finns viktiga digitala krav vid

popup-butiker men anser att de själva ska tillhandahålla de flesta. Även detta är en anledning för fastighetsägare att vara i nära kontakt med sina hyresgäster för att förstå deras affärer, varför de själva vill tillhandahålla verktygen och hur de som fastighetsbolag kan hjälpa till att gynna deras affärer. I den osäkra bransch som detaljhandeln blivit, har popup-butiker och korta avtal blivit en nödlösning för fastighetsägares vakanser och ett alternativ för försiktiga butiker och varumärken som vill testa nya platser innan de etablerar sig mer långsiktigt. Men det har även blivit ett verktyg i att skapa flöde på handelsplatser och för att locka kunder till den fysiska handeln med nytt spännande innehåll.

Fastighetsägarnas syn på digitalisering varierade från att se det som vilken infrastruktur som helst till att sakna en digital strategi, även om grundinställningen är positiv. Det kan jämföras med en detaljhandel där den största andelen är positiv till digitalisering, men likt fastighetsbranschen kommit olika långt i sin utveckling. Utifrån de resultat som intervjuerna och enkäterna till studien fått fram, så ser utmaningarna inte ut att ligga i inställningen till digitalisering utan i realiseringen av den.

9 Vidare forskning

Under denna studie upptäcktes fler intressanta aspekter och undersökningsområden som inte rymdes inom denna studie och kan således uppgöra en separat studie. Detta arbete var inriktat på fastighetsägarnas och detaljhandelns perspektiv, följaktligen inte detaljhandelns kunder. Däremot var deras upplevelse, beteende och åsikter centralt för hur aktörerna på handelsplatser arbetar. Därav skulle ett intressant infallsvinkel vara att undersöka besökarna i butiker och handelsplatserns perspektiv på dessa frågor. Vilka tekniska krav har de på detaljhandeln, handelsfastigheter och på handelsplatser samt vilka digitala tjänster söker de för att förbättra deras shoppingupplevelse.

En annan vidareutveckling som är intressant är att göra en djupare undersökning på de etiska aspekterna vid datainsamling av människor, där lagar såsom GDPR går in på. Denna insamling kan begränsas till att undersöka endast för köpcentrum, då datainsamlingen där kan se annorlunda ut eller gälla för alla typer av handelsplatser.

Vidare föreslås en undersökning och design av en applikation eller system som kan sammanställa olika styrningssystem i fastigheter. Fastighetsägare som investerar i etablerade fastigheter med existerande system är i behov av en plattform som kan sammaställa alla dessa för ett gemensamt gränssnitt, vilken skulle underlätta för tekniker i det dagliga arbetet.

Slutligen upptäcktes en aspekt vid intervjuerna som intervjupersoner lyfte och det är hur popup-avtal och korta avtal påverkar fastighetsvärdet. Det blir större påtryckning på fastighetsägare att vara flexibla och arbeta mer och mer med korta avtal men flera lyfter att korta avtal är något de kan göra med några få procent av sitt fastighetsbestånd. Därav vore det intressant med en djupare analys av hur längden på avtal påverkar fastighetsvärdet och hur fastighetsägare kan arbeta i framtiden för att möta flexibiliteten som eftersöks.

Referenser

- Adams, Kevin MacG. (2015). *Non-functional Requirements in Systems Analysis and Design*. Vol. 28. Springer. URL: <https://link-springer-com.ezproxy.its.uu.se/content/pdf/10.1007%5C%2F978-3-319-18344-2.pdf>.
- Allhorn, Johanna (2018). *Endast e-handel i ny fysisk butik*. Hämtad 2019-12-11. Ehandel. URL: <http://www.ehandel.se/Endast-e-handel-i-ny-fysisk-butik,13241.html>.
- Arnqvist, Patrik, Regionchef region 3 på Fastpartner (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- Baum, Andrew (2017). "PropTech 3.0: the future of real estate". I: *University of Oxford Research*, s. 1–98. URL: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-07/PropTech3.0.pdf>.
- Börjesson, Christoffer, CDO (Chief Digital Officer) på Fastighetsägarna (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- (2018). *PropTech 3.0: Framtiden inom fastigheter*. Hämtad 2019-09-04. Fastighetsägarna. URL: <https://www.fastighetsagarna.se/aktuellt/rapporter/stockholms-rapporter/proptech-3.0-framtiden-inom-fastigheter/>.
- Bryman, Alan (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. utg. Liber.
- Carlén, Stefan och Martin Rosenström (2017). "Hur lönsam är handeln?" I: *Handels*. URL: <https://handels.se/globalassets/centralt/media/pressrum/rapporter/2017/hur-lonsam-ar-handeln-2017-1.pdf>.
- Datainspektionen (2019a). *Dataskyddsförordningen (GDPR)*. Hämtad 2019-12-17. Datainspektionen. URL: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/>.
- (2019b). *Dataskyddsförordningens grundläggande principer*. Hämtad 2019-12-17. Datainspektionen. URL: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/grundlaggande-principer/>.
- (2019c). *Vad är egentligen en personuppgift?* Hämtad 2019-12-17. Datainspektionen. URL: <https://www.datainspektionen.se/vagledningar/en-introduktion-till-dataskyddsförordningen/vad-ar-en-personuppgift/>.
- Davies, Martin och Nathan Hughes (2014). *Doing a successful research project: using qualitative or quantitative methods*. 2. utg. Palgrave Macmillan.
- Dick, Jeremy, Elizabeth Hull och Ken Jackson (2017). *Requirements Engineering*. Springer International Publishing AG.
- Ewen, James (2018). *Big Data in Retail - How Data Analytics Can Transform Retail*. Hämtad 2019-12-17. Tamoco. URL: <https://www.tamoco.com/blog/big-data-retail-analytics-brands/>.
- Ejlertsson, Göran (1996). *Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik*. 3. utg. Studentlitteratur.
- Fastighetsägarna (2016). "Handledning till Fastighetsägarna Sverige hyreskontrakt för popup-lokal formulär nr 12D". I: *Fastighetsägarna*, s. 7. URL: https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/broschyrer-och-faktablad/handledningar/handledning_12d.pdf?bustCache=1578391649292.
- (2018). "Lysande utsikter för fastighetsbranschen". I: *Fastighetsägarna*, s. 1. URL: <https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/rapporter/stockholms-rapporter/lysande-utsikter-for-fastighetsbranschen.pdf>.
- Fenwick, Nigel (2014). *Getting the right digital leadership*. Hämtad 2019-12-03. Forrester. URL: https://go.forrester.com/blogs/14-04-30-getting_the_right_digital_leadership/.
- Frisk-Forsman, Ulrica, Senior Manager på Unibail-Rodamco-Westfield (2019). Personlig intervju. Stockholm.

- Ganiyu, Mubarak (2019). *How regression analysis works*. Hämtad 2019-12-18. Towards Data Science. URL: <https://towardsdatascience.com/how-regression-analysis-works-10f44c37b20a>.
- Gorschek, Tony och Claes Wohlin (2005). "Requirements Abstraction Model". I: *Springer-Verlag London Limited*, s. 79–101. URL: <https://link.springer-com.ezproxy.its.uu.se/content/pdf/10.1007/s00766-005-0020-7.pdf>.
- Gullström, Annelie, Affärsutvecklingschef på AMF Fastigheter (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- Hagberg, Johan, Malin Sundström och Niklas Egels-Zandén (2016). "The digitalization of retailing: an exploratory framework". I: *International Journal of Retail & Distribution Management*. URL: https://www.researchgate.net/publication/305922138_The_digitalization_of_retailing_an_exploratory_framework.
- Helin, Chris, Regionchef syd på Atrium Ljungberg (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- ISO/IEC/IEEE (2018). *Systems and software engineering — Life cycle processes — Requirements engineering*. IEEE. URL: <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.its.uu.se/stamp/stamp.jsp?tp=%5C&arnumber=8559686>.
- Jansson, Bo, Niklas Blonér och Stefanie Tokatlidou, Fastighetschef på Skandia Fastigheter, Utställningsansvarig för Väla Centrum, Centrumchef för Väla Centrum (2019). Personlig och videointervju. Stockholm.
- Jonasson, Thomas, Markadschef på Profi Fastigheter (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- Jonsson, Anna m. fl. (2017). "Handelns digitalisering och förändrade affärer". I: *Handelsrådet*. URL: <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2017/05/2017-4-Handelns-digitalisering-och-forandrade-affarer.pdf>.
- Kane, Gerald C. (2017). *Digital maturity, not digital transformation*. Hämtad 2019-12-02. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview-mit-edu.ezproxy.its.uu.se/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>.
- Kane, Gerald C., Doug Palmer m. fl. (2017). *Achieving digital maturity*. Hämtad 2019-12-02. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview-mit-edu.ezproxy.its.uu.se/projects/achieving-digital-maturity/>.
- (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. Hämtad 2019-12-02. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.
- Kizza, Joseph Migga (2016). *Ethics in computing - A concise module*. Springer.
- Kjell&Company (2018). *Detektorer och larmdon*. Hämtad 2020-01-04. URL: <https://www.kjell.com/se/kunskap/hur-funkar-det/smarta-hem/larmkomponenter/detektorer-och-larmdon>.
- Lotsson, Anders (2019a). *Digitalisering*. Hämtad 2019-12-22. Computer Sweden och IDG. URL: <https://it-ord.idg.se/ord/digitalisering/>.
- (2017). *Digitisering*. Hämtad 2019-12-22. Computer Sweden och IDG. URL: <https://it-ord.idg.se/ord/digitisering/>.
- (2019b). *EDI*. Hämtad 2019-12-05. Computer Sweden och IDG. URL: <https://it-ord.idg.se/ord/edi/>.
- Malm, Jessica, Förvaltare öst på Svenska Handelsfastigheter (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- mAnalyze (2020). *Tekniker och sensorer för besöksräkning*. Hämtad 2020-01-04. URL: <https://manalyze.se/besoksraeking/tekniker-och-sensorer-for-besoksraeking/>.
- Nationalencyklopedin (2019a). *Datorisering*. Hämtad 2019-12-22. NE Nationalencyklopedin AB. URL: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/datorisering>.

- Nationalencyklopedin (2019b). *Digitalisering*. Hämtad 2019-12-22. NE Nationalencyklopedin AB. URL: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>.
- Nordicsensor (u.å.). *Rörelsesensorer/detektorer*. Hämtad 2019-12-28. URL: <http://www.nordicsensor.se/rorelsesensorer.html>.
- Nordlund, Viktor, Förvaltare på Nordvestor Fastigheter (2019). Videointervju.
- Salter, Binghao Li and James, Andrew G. Dempster och Chris Rizos (2007). "Indoor Positioning Techniques Based on Wireless LAN". I: s. 1. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.72.1265&rep=rep1&type=pdf>.
- Tech, Jon De (2020). *Presence detection*. Hämtad 2020-01-04. URL: <https://www.jondetech.se/motion-detection/>.
- Techopedia (u.å.). *Data Classification*. Hämtad 2019-12-18. URL: <https://www.techopedia.com/definition/13779/data-classification>.
- Torell, Jacob, VD och grundare av Next Step Group (2019). Telefonintervju.
- Vegsö, Elisabet Elmsäter, Näringspolitisk talesperson på Svensk Handel (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- Viametrics (2020). *Varför besöksräkning?* Hämtad 2020-01-04. URL: <https://viametrics.com/besoksraeking/>.
- Winberg, Max, Lead Developer inom AI och dataanalys på Applai (2019). Personlig intervju. Stockholm.
- Örtengren, Jesper, Affärsutvecklingschef Handel på Vasakronan (2019). Telefonintervju.

Appendix A

Intervjufrågor Elisabet Elmsäter Vegsö

Bakgrund

1. Kan du berätta lite kort om din roll här och vad du tidigare har arbetat med?

Digitalisering inom handeln

1. På vilket sätt arbetar ni på Svensk handel med detaljhandeln i deras digitaliseringsprocess?
2. Datoriseringen och de effekter som medföljer håller på att förändra handeln och dess utseende, vilken funktion kommer den fysiska butiken att ha framöver?
3. På vilket sätt påverkas den fysiska butiken av digitaliseringsprocessen?
4. Hur ser ni på Svensk Handel på digitaliseringen, ser ni det som en möjlighet eller en utmaning för handeln?

Trender och krav

1. Vilka nya digitaliseringstrender ser ni på Svensk handel inom handeln vad gäller den fysiska butiken?
2. Vilka nya krav genererar dessa trender mot fastighetsägarna?

Framtid

1. Hur tror ni på Svensk Handel att kunderna kommer handla om 10 år?

Intervjufrågor Christoffer Börjesson

Bakgrund

1. Kan du berätta lite kort om din roll här och vad du tidigare har arbetat med?

Digitaliseringen

1. Hur ser ni på Fastighetsägarna på digitaliseringen, ser ni det som en möjlighet eller en utmaning för fastighetsbolagen?
2. Hur uppfattar ni att fastighetsbolag ser på digitaliseringen?
3. Datoriseringen och de effekter som medföljer håller på att förändra fastighetsbranschen och dess utseende, vilken roll kommer fastighetsbolag att ha framöver?
4. Hur uppfattar ni att fastighetsbolagen ser på sin roll? Hur skiljer det sig från den roll de "bör" ta?
5. Vad har den fysiska butiken för roll i ett digitaliserat samhälle?
6. Hur ska fastighetsbolag arbeta med sina kommersiella fastigheter för att kunna konkurrera med e-handeln?

Korta avtal och popup-butiker

1. Hur ser fastighetsbolag på korta avtal/popup-butiker?
2. Finns det ett intresse för fastighetsbolag att fylla tomma lokaler tillfälligt?
3. Vad har fastighetsbolag för möjligheter att erbjuda detta typ av butikskoncept?
4. Vad kan fastighetsbolagen erbjuda detaljhandeln när det kommer till korta avtal?

Framtid

1. Hur kommer fastighetsbolagens roll inom handeln att se ut om 10 år?

Intervjufrågor Max Winberg

Bakgrund

1. Kan du berätta kort om din roll här?
2. På vilket sätt kommer du i kontakt med dataanalys i ditt arbete?

Dataanalys

1. Vilken typ av data ser du är möjlig att samla in gällande kundrörelse och kundbeteende på en handelsplats och i en butik?
2. Vad kan fastighetsägare göra med denna slags insamlad data? Vilka beräkningar och algoritmer kan utföras?
3. På vilket sätt kan datatypen bidra till ökad förståelse för besökare på handelsplatsen?
4. På vilket sätt kan datatypen bidra till förändrade affärsmodeller och verksamhetsförändring för fastighetsbolagen som samlar in data?

Intervjufrågor fastighetsägare

Bakgrund

1. Kan du berätta lite kort om din roll här och vad du tidigare har arbetat med?
2. Hur stor andel av era fastigheter är retail?
3. Varför har ni valt att ha retail-lokaler?
4. Hur arbetar ni med att utveckla era handelsfastigheter?
5. Hur tätt samarbetar ni med era kunder under hyresperioden?

Digitalisering

1. Hur ser ni på digitalisering?
2. Hur uppfattar ni att era kunder ser på digitalisering?
3. Hur förändrar digitalisering och de effekter som medföljer den roll ni som fastighetsbolag har?
 - (a) Hur förändras detaljhandelns roll?
4. Hur tänker ni kring digitalisering och hållbarhet?

Korta avtal och/eller popup-butiker

1. Har ni haft korta avtal och/eller popup-butiker i era fastigheter?
2. Hur ser ni på korta avtal och/eller popup-butiker?
 - (a) Finns det ett intresse hos er att fylla tomma lokaler tillfälligt?
3. Hur ser ni på hyran jämfört med en vanlig traditionell butik?
4. Hur upplever ni efterfrågan från detaljhandeln för korta avtal och/eller popup-butiker?
5. Vad har ni för möjligheter att erbjuda denna typ av butikskoncept?
6. Vilken typ av anpassningar vill detaljhandeln att ni ska göra vid korta avtal och/eller popup-butiker?
7. Hur ställer ni er till logistiken vid ett kort avtal och/eller popup-butik, vem anser ni ska ta störst ansvar?
8. Vilka digitala tjänster erbjuder ni era kunder vid korta avtal och/eller popup-butiker? Vid:
9. Vilka digitala verktyg förser ni era kunder vanligtvis med?
10. Vad har ni för systemstöd för att hantera korta avtal och/eller popup-butiker?

Framtid

1. I och med digitaliseringen, hur kommer fastighetsbolagens roll inom handeln att se ut om 10 år?
2. Hur tror ni att er relation till detaljhandeln kommer utvecklas?

Appendix B

Enkät till detaljhandeln

Enkät för examensarbete

Denna enkät är en del i ett examensarbete som görs inom Civilingenjörsprogrammet System i Teknik och Samhälle vid Uppsala Universitet i samarbete med Accigo. Syftet med enkäten är att ta reda på uppfattningar om digitalisering samt undersöka de digitala krav detaljhandeln har på sina fastighetsägare vid korta avtal och/eller popup-butiker.

Enkäten tar 5-10 minuter att besvara och genom att svara bidrar ni till vårt examensarbete och därigenom en fortsatt utveckling av branschen. Era svar är anonyma. Vid frågor, kontakta oss på malin-sjoberg@hotmail.com. Stort tack på förhand!

Vänligen,
Malin & Sofia

Allmänt om digitalisering

Detta avsnitt är till för att fånga den generella uppfattningen om digitalisering. Digitalisering definieras som att analoga processer blir digitala vilket får följd effekten att processerna i sig förändras.

Hur ställer ni er till följande påstående?

1 2 3 4 5

Digitalisering är lätthanterlig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Digitalisering är en utmaning

Hur ställer ni er till följande påstående?

1 2 3 4 5

Digitalisering är hindrande ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Digitalisering är möjliggörande

Figur 13: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Hur ställer ni er till följande påstående?

1 2 3 4 5

Digitalisering är onödig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Digitalisering är viktig

Hur digital skulle ni uppskatta att er verksamhet är i dagsläget?

Med en digital verksamhet menar vi en verksamhet som använder digitala lösningar i sitt dagliga arbete.

1 2 3 4 5

Inte alls digital ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Våldigt digital

Hur digitala skulle ni uppskatta att era fysiska butiker är i dagsläget?

Med en digital fysisk butik menar vi en butik som har digitala verktyg för köpet, kundupplevelsen och lokalen. Hoppa över frågan om ni endast har e-handel.

1 2 3 4 5

Inte alls digital ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Våldigt digital

Korta avtal och/eller popup-butik

Med korta avtal och popup-butiker menas ett temporärt avtal för en butik med en kort hyrestid, vanligen några dagar upp till nio månader.

Hur sannolikt är det att ni kommer ha ett kort avtal och/eller popup-butik i framtiden?

Bortse från eventuella existerande korta avtal och/eller popup-butiker.

☐ Mycket sannolikt

☐ Ganska sannolikt

☐ Varken sannolikt eller osannolikt

☐ Ganska osannolikt

☐ Mycket osannolikt

☐ Vet ej

Figur 14: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Om ni kan tänka er ett kort avtal och/eller popup-butik i framtiden, i vilket sammanhang?

Flera alternativ kan markeras. Hoppa över frågan om ni inte kan tänka er att ha ett kort avtal och/eller popup-butik i framtiden.

☐ Marknadsföring

☐ Lansering av ny produkt eller tjänst

☐ Periodstyrd (exempelvis inför sommar, halloween, jul)

☐ Undersöka marknaden på en ny geografisk plats

☐ Övrigt: _____

Om ni inte kan tänka er ett kort avtal och/eller popup-butik i framtiden, varför inte?

Flera alternativ kan markeras. Hoppa över frågan om ni kan tänka er att ha ett kort avtal och/eller popup-butik i framtiden.

☐ Inte relevant för oss

☐ För många nackdelar

☐ För många svårigheter

☐ Övrigt: _____

Kravanalys för korta avtal och/eller popup-butiker

Detta avsnitt kommer beröra krav och förutsättning för korta avtal och/eller popup-butiker. Frågorna berör således detta butikskoncept.

Vad är er inställning till följande krav på köpet och kundupplevelsen?

Om ni gör enkäten i en mobiltelefon, vänd den horisontellt!

	Onödigt	Inte särskilt viktigt	Varken oviktigt eller viktigt	Ganska viktigt	Mycket viktigt	Berör inte vår typ av verksamhet
Digitala skyltar som kan styras från en mobil enhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Datainsamling och analys av kundflöde och rörelse i lokalen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kontrollera och justera lagersaldo från en mobil enhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Identifierande tagg/blipp på varor för information och köp	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Figur 15: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Skärmar för information och köp
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Finns det fler krav på köpet och kundupplevelsen som ni vill lyfta?

Ditt svar

Vad är er inställning till följande krav på lokal?

Om ni gör enkäten i en mobiltelefon, vänd den horisontellt!

	Onödigt	Inte särskilt viktigt	Varken oviktigt eller viktigt	Ganska viktigt	Mycket viktigt	Berör inte vår typ av verksamhet
Övervakningskameror som kan kontrolleras och styras på distans	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aktivera och avaktivera larm på lokalen från distans	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tända, släcka och dimma belysningen från en mobil enhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ställa in olika typer av belysning beroende på känsla/tema	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Styra ventilation från en mobil enhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Höja eller sänka värmen i lokalen från en mobil enhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Styra högtalarna i lokalen från en mobil enhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Granska och analysera elförbrukning	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Förinställda teman på belysning, skyltar, musik etc. som kan aktiveras automatiskt	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Finns det fler krav på lokalen som ni vill lyfta?

Ditt svar

Figur 16: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Vem skulle ni föredra tillhandahåll följande?

Flera alternativ kan markeras. Om ni gör enkäten i en mobiltelefon, vänd den horisontellt!

	Vi	Fastighetsägaren	Tredje part	Vet ej	Berör inte vår typ av verksamhet
Betalsystem	☐	☐	☐	☐	☐
Högtalare	☐	☐	☐	☐	☐
Larm till lokalen	☐	☐	☐	☐	☐
Skärmar för reklam	☐	☐	☐	☐	☐
Skärmar för köp	☐	☐	☐	☐	☐
Skärmar för information om produkter	☐	☐	☐	☐	☐
Digital plattform för styrning och övervakning	☐	☐	☐	☐	☐
Wifi	☐	☐	☐	☐	☐

Vilka ytterligare digitala verktyg behöver ni som inte nämnts ovan?

Ditt svar

Hur ställer ni er till logistiken?

Logistiken kan vara att ordna allt från digitala verktyg till transporter, lagerhantering och leveranser.

1 2 3 4 5

Vi vill ordna allt själva ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Vi vill betala för en helhetslösning

Hur mycket kan ni tänka er att betala i hyra?

Hyra i kvadratmeter.

1 2 3 4 5

Mycket mindre än en traditionell butik med samma läge ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket mer än en traditionell butik med samma läge

Hur resonerar ni kring prissättning på hyra?

Ditt svar

Figur 17: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Tidigare och nuvarande korta avtal och/eller popup-butiker

Hur många korta avtal och/eller popup-butiker har ni/har ni haft?

☐ Inga

☐ 1-5

☐ 6-10

☐ 11-20

☐ >20

☐ Vet ej

Tidigare/nuvarande erfarenheter med korta avtal och/eller popup-butiker

I vilket sammanhang hade/har ni ett kort avtal och/eller popup-butik?

Flera alternativ kan markeras.

☐ Marknadsföring

☐ Lansering av ny produkt eller tjänst

☐ Periodstyrd (exempelvis inför sommar, halloween, jul)

☐ Undersöka marknaden på en ny geografisk plats

☐ Övrigt: _____

Hur har fastighetsägaren mött era digitala krav i dessa fall?

Digitala krav inkluderar köpet, kundupplevelsen och lokalen.

12345

Mycket dåligt

☐

☐

☐

☐

☐

Mycket bra

Var har varit bra?

Ditt svar

Figur 18: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Vad har varit dåligt?

Ditt svar _____

Din/er roll

Vilken roll har du inom företaget?

☐ VD

☐ Vice VD

☐ IT-chef

☐ Affärsutvecklingchef

☐ Förvaltningschef

☐ Övrigt: _____

Hur många anställda har ert företag?

☐ 0-49

☐ 50-99

☐ 100-199

☐ 200-499

☐ 500-999

☐ 1000-1499

☐ 1500-1999

☐ >=2000

☐ Vet ej

Hur många butiker har ni?

☐ Endast e-handel

☐ 1

☐ 2-9

☐ 10-19

☐ 20-49

☐ 50-99

☐ >=100

☐ Vet ej

Figur 19: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Inom vilket/vilka område/områden är ni verksamma?
Flera alternativ kan markeras.

- ☐ Telebutik
- ☐ Hemelektronik
- ☐ Vitvaror/hushållsapparater
- ☐ Bygg, järn & VVS
- ☐ Färg & tapet
- ☐ Foto, konst och galleri
- ☐ Heminredning
- ☐ Möbler
- ☐ Convenience & kiosk
- ☐ Böcker, kontor & papper
- ☐ Sport & fritid
- ☐ Spel & leksaker
- ☐ Kläder
- ☐ Skor, väskor & accessoarer
- ☐ Smycken & klockor
- ☐ Hygien & kosmetik
- ☐ Blomster & trädgård
- ☐ Optiker
- ☐ Service
- ☐ Övrigt: _____

Hur stor andel av er omsättning är e-handel?

- ☐ Vi har inte e-handel
- ☐ 1 - 20 %
- ☐ 21 - 40 %
- ☐ 41 - 60 %
- ☐ 61 - 80 %
- ☐ 81 - 99 %
- ☐ Endast e-handel
- ☐ Vet ej

Figur 20: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Var är era butiker lokaliserade?

Flera alternativ kan markeras. Siffrorna inom parentes är invånarantal.

☐ Online

☐ Storstäder (>=150 000)

☐ Större städer (37 500 - 149 999)

☐ Medelstora städer (15 000 - 37 499)

☐ Småstäder (10 000 - 14 999)

☐ Tätorter (<10 000)

På vilka typer av platser finns era butiker?

Flera alternativ kan markeras.

☐ Köpcentrum

☐ Handelsplatser

☐ Stadskärnor

☐ Enskild butik

☐ Övrigt: _____

Har ni några ytterligare tankar som ni vill dela med er av?

Ditt svar _____

Om ni kan tänka er att bli kontaktade för ytterligare frågor/en kort intervju, skriv gärna er e-postadress nedan.

Om ni lämnar en e-mailadress kommer ni förbli anonyma i arbetet.

Ditt svar _____

Om ni vill få en sammanställning av enkätresultatet, skriv gärna er e-post nedan.

Om ni lämnar en e-mailadress kommer ni förbli anonyma i arbetet.

Ditt svar _____

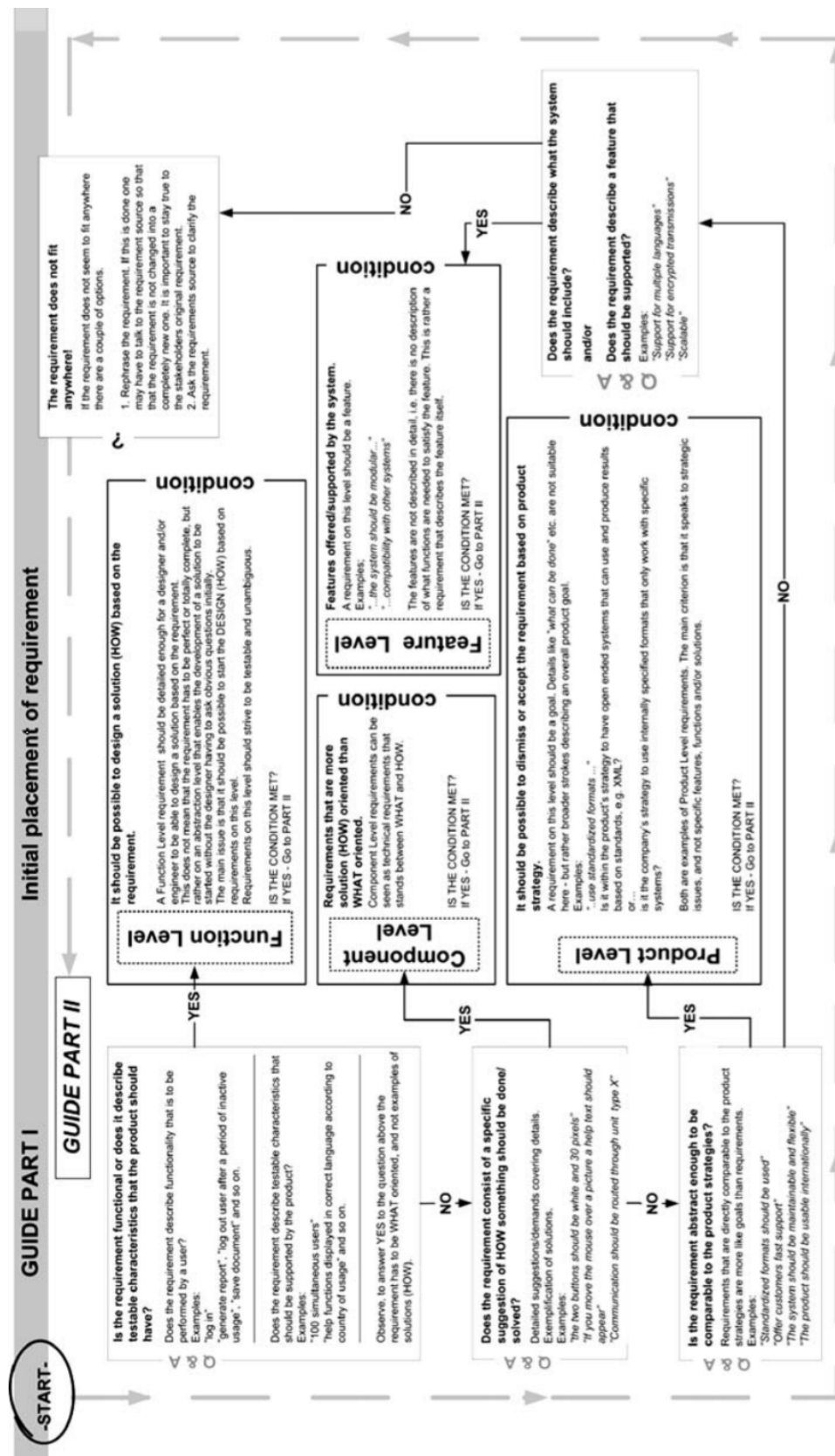
Bakåt

Skicka

Sidan 7 av 7

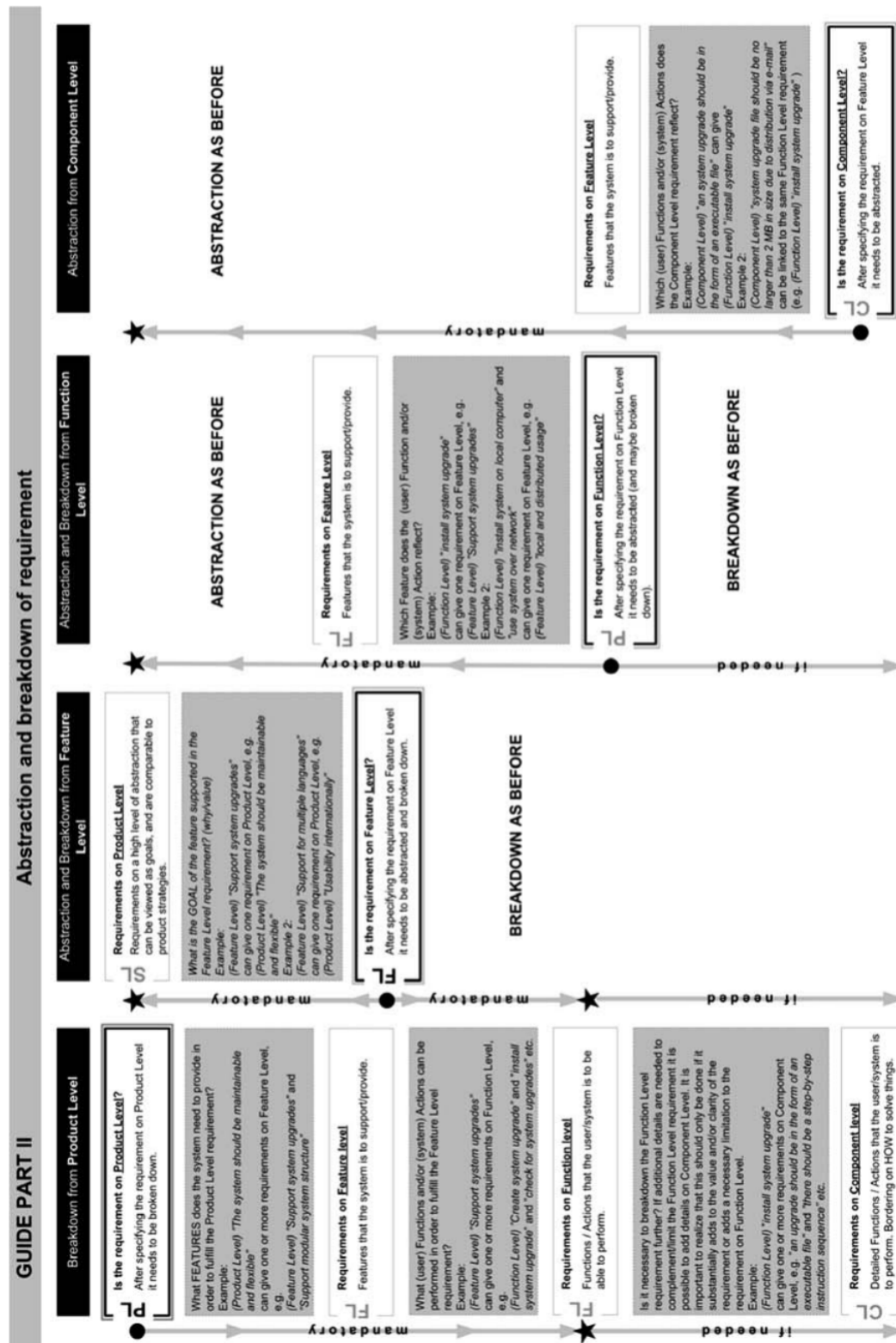
Figur 21: Enkätundersökning till detaljhandeln om digitalisering och popup-butiker

Appendix C



Figur 22: Guide för placeringen i RAM (Gorschek och Wohlin 2005, s. 99)

Appendix D



Figur 23: Guide för abstraktionen i RAM (Gorschek och Wohlin 2005, s. 100)