



# Framtidens handel

— ett navigeringsunderlag

April 2020



HELSINGBORG



# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Sammanfattning</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1. Inledning</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Syfte och uppdrag   | 5         |
| 1.2 Arbetsgrupp och process   | 5         |
| 1.3 Avgränsning   | 6         |
| <b>2. Handel, logistik och transport i Helsingborg</b>              | <b>6</b>  |
| 2.1 Handeln i Helsingborg   | 6         |
| 2.2 Partihandel   | 7         |
| 2.3 Helsingborg – ett logistiknav                                   | 8         |
| <b>3. Handel i förändring</b>                                       | <b>8</b>  |
| 3.1 Globalisering, digitalisering och förändrade konsumtionsmönster | 9         |
| <b>4. E-handelns utveckling</b>                                     | <b>10</b> |
| 4.1 Internationell utblick  | 10        |
| 4.2 E-handelstillväxten i Sverige                                   | 11        |
| 4.3 E-handeln utmanar den fysiska butiken                           | 12        |
| 4.3.1 Dagligvaruhandeln   | 13        |
| 4.3.2 Sällanköpsvaruhandeln   | 14        |
| 4.3.3 Stora marknader gynnas  | 14        |
| 4.3.4 Den fysiska handeln i stadskärnan                             | 14        |
| 4.3.5 Den fysiska handeln i externa lägen                           | 15        |
| <b>5. Framtida sysselsättning och kompetensbehov i handeln</b>      | <b>16</b> |
| <b>6. Logistik och transport</b>                                    | <b>17</b> |
| 6.1 Ökade transporter   | 17        |
| 6.2 Nya krav på leveranser  | 18        |
| 6.3 Utlämningsställen och mobilitetshubbar                          | 19        |
| 6.4 Samordning av distribution                                      | 20        |
| 6.5 Behovet av lager och terminaler ökar                            | 20        |
| <b>7. Slutsatser</b>  | <b>21</b> |
| 7.1 Helsingborgs stads vision och målsättningar                     | 22        |
| 7.1.1 Europas mest innovativa stad 2022                             | 22        |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.1.2 Attraktiv stadskärna   | 22        |
| 7.1.3 Hållbara godstransporter   | 22        |
| 7.1.4 Promenadstaden Helsingborg   | 23        |
| 7.1.5 Öka attraktionskraften på Väla handelsområde   | 23        |
| 7.1.6 Hållbara Helsingborg   | 23        |
| <b>8. Handlingsplan</b>  | <b>24</b> |
| 8.1 Inledning  | 24        |
| 8.1.1 Metod  | 24        |
| 8.1.2 Samverkan  | 25        |
| 8.1.3 Fortsatt arbete, uppföljning och återkoppling  | 25        |
| 8.2 Fokusområde: Stadsutveckling   | 26        |
| 8.2.1 Helsingborgs centrum   | 26        |
| 8.2.2 Väla externhandelsområde   | 29        |
| 8.2.3 Stadsdelscentrum/tätorter  | 29        |
| 8.3 Fokusområde: Handelns framtida kompetensbehov, behov av nya affärskoncept och affärsmodeller | 30        |
| 8.4 Fokusområde: Samverkan kring transporter, leveranser, "the last mile" hubbar/utlämning       | 32        |
| <b>9. Definitioner och begrepp</b>   | <b>34</b> |
| <b>10. Källhänvisningar</b>  | <b>34</b> |
| <b>Bilaga 1: Vad gör vi redan idag?</b>  | <b>35</b> |

# Sammanfattning

Syftet med föreliggande rapport har varit att sammanställa ett navigeringsunderlag om handelns pågående omstrukturering, vilka effekter det kan få och hur staden bör agera i en ny kontext. Rapporten ska kunna användas som underlag i stadens strategiska planering.

Rapporten har tagits fram under 2019/20 av en arbetsgrupp bestående av tjänstepersoner på stadsledningsförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen. Två workshops har genomförts tillsammans med externa representanter från näringslivet, intresseorganisationer och akademien.

Rapporten redovisar den förändring som handeln genomgår utifrån bland annat globalisering, digitalisering och förändrade konsumtionsmönster. Den beskriver e-handels utveckling och påverkan på den fysiska handeln och vilka effekter det på sikt sannolikt kommer att innebära för stadskärnan, externhandeln, logistik och transport.

Slutsatserna sammanfattas i kapitel 7 och här konstateras bland annat följande:

- E-handeln förändrar den urbana miljön – ställer nya krav på stadsutvecklingen,
- I tillväxtregioner är trenden att bostäder och kontor kryper närmare etablerade externa handelsområden,
- En ny kombination av digitala och fysiska handelskanaler växer fram och handeln behöver hitta nya attraktiva och innovativa lösningar,
- Handeln bedöms bli en mer kunskapsintensiv bransch vilket ställer krav på ny kompetens och nya affärsmodeller,
- Transporter och leveranser i staden ökar sannolikt, vilket påverkar trafikplaneringen, utlämningsställen, hubbar med mera,
- Behovet av lager, terminaler och transportintensiva verksamheter ökar – värdet på jordbruksmarken också.

I kapitel 8 presenteras i en handlingsplan tre fokusområden som utifrån stadens mål och ambitioner, bedöms särskilt relevanta att fokusera insatser och samverkan kring:

- Stadsutveckling
- Handels kompetensbehov, nya affärskoncept/affärsmodeller
- Transporter, leveranser, "the last mile", hubbar

För varje fokusområde finns åtgärder kopplade och ansvariga utsedda. Samverkan har varit ett ledord genom projektet och det är viktigt att samverkan mellan aktörer genomsyrar de utvalda fokusområdena. Nästa steg är att ansvariga definierar uppdrag, tilldelar resurser och prövar genomförbarheten för de åtgärder som föreslås och som bedöms mest angelägna. Fortsatt omvärldsspaning är angeläget. Statusuppdatering kommer att ske i samverkan med externa aktörer vid årliga konferenser.

För projektgruppen,  
Gunnel Dymling  
*projektledare*

# 1. Inledning

Framtidens handel, hur kommer den att se ut? För några decennier sedan kunde man beräkna och svara på den frågan ganska exakt. Handeln utvecklades då enligt marknadsmodeller och förväntningar. Men det gör den inte längre – idag omstruktureras handeln när kundbeteenden förändras. Digitalisering, globalisering, teknikutveckling, resvanor, hållbarhetsaspekter med mera förändrar våra konsumtionsmönster. Detta gör att ingen riktigt vet hur handeln kommer att se ut om några år. Åker vi till köpcentrum, stadskärnor eller externa handelsplatser? Fikar vi på stan? Beställer vi alla varor på nätet och använder istället staden som mötesplats för upplevelser?

Det vi vet är att nya handelsformer, som matkassar och paketboxar, kommer att expandera i framtiden. Det här medför nya förutsättningar och spelregler för den fysiska planeringen. Hur kommer det att påverka stadens olika verksamhetsområden, planering och intressen?

Det senaste året har debatten kring handelns förändrade förutsättningar intensifierats enormt. Kan vi verkligen landa i kloka prognoser i denna accelererande förändring, och hur ska vi förhålla oss till det som händer? Vad ser vi, vad vill vi och vad gör vi? Det är frågorna vi försöker belysa i denna rapport.

## 1.1 Syfte och uppdrag

Syftet med rapporten har varit att sammanställa ett kunskapsunderlag kring handelns pågående omstrukturering, vilka effekter det kan få och hur staden bör agera i denna nya kontext. Uppdraget har varit att försöka sammanfatta de pågående och snabba förändringar som sker inom handeln och vilka effekter vi kan förvänta oss om 5 till 10 år. Rapporten ska kunna användas som underlag i stadens strategiska planering.

Under arbetets gång tillkom ett tilläggsuppdrag, nämligen att presentera en handlingsplan med förslag på åtgärder för att hantera de utmaningar som skapas för kommunen i och med förändringarna i handeln. Vad faller inom ramarna för kommunens planering? Hur kan Helsingborgs stad hantera utmaningar för att nå sina mål och bli en attraktiv och hållbar stad?

## 1.2 Arbetsgrupp och process

Arbetet har bedrivits i en arbetsgrupp bestående av samhällsstrateg Gunnel Dymling (stadsledningsförvaltningen), senior affärsutvecklare Claes Malmberg (stadsledningsförvaltningen), omvärldsanalytiker Andreas Roth (stadsledningsförvaltningen hösten 2019), trafikplanerare Linda Bermin (stadsbyggnadsförvaltningen) och översiktsplanerare Gertrud Egnell (stadsbyggnadsförvaltningen).

Två workshops har genomförts under projektiden. I dessa deltog tjänstemän från berörda förvaltningar, men också externa representanter som visat stort engagemang och kommit med kloka synpunkter under arbetet med denna rapport. Vi vill passa på att tacka Marie Enhörning (Svensk handel), Anna Wiking (Fast-

ighetsägarna), Niklas Blonér (Skandiafastigheter, Väla), Hanna Candell (Citysamverkan), Patrik Johnfors (Nowaste), Ola Tufvesson (Lunds universitet) samt Karsten Deppert (entreprenör). Som processtöd och moderator under projektet har Jan Stureson, RESTing, medverkat.

### 1.3 Avgränsning

Syftet med projektet har inte varit att genomföra en handelsutredning i traditionell bemärkelse, där marknadsförhållanden i Helsingborg kartläggs. Någon geografisk avgränsning har inte heller gjorts. Istället har syftet varit att öka kunskapen kring vilka effekter handelns strukturomvandling generellt kan få för stadens olika delar.

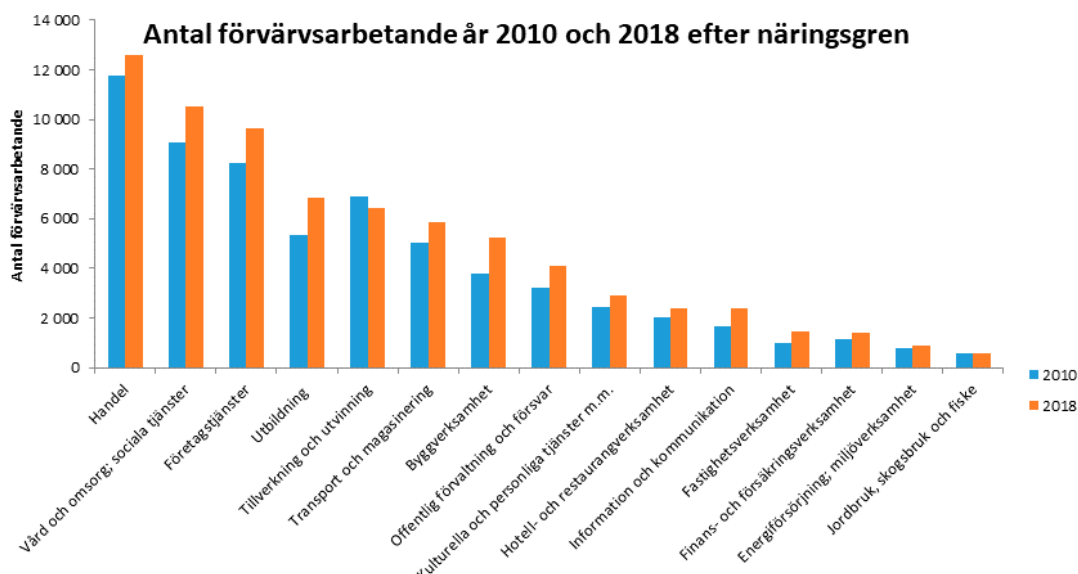
## 2. Handel, logistik och transport i Helsingborg

Helsingborg är ett starkt handelscentrum i nordvästra Skåne. I staden finns en tydlig tradition där parti-, detaljhandel och logistik är viktiga näringsgrenar. Idag sysselsätter dessa cirka 25 procent av arbetskraften.

### 2.1 Handeln i Helsingborg

Utbudet av butiker, service och varor har stor betydelse både för hur vardagslivet fungerar och för stadens möjligheter att locka besökare. Stadskärnan har också en allt större betydelse för stadens tillväxt och attraktivitet, för boende, besökare och näringsliv. Att stadskärnan är attraktiv och innehållsrik är en viktig del i varumärket Helsingborg och nödvändigt för att staden ska fungera som ett regionalt nav. Det är också viktigt att handelsutbudet är allsidigt, konkurrenskraftigt och tillgängligt för alla grupper.

Kullagatan var Sveriges första gågata och Helsingborgs traditioner som stark handelsstad står sig även idag. År 2018 var 12 600 av totalt 73 600 förvärsarbetare sysselsatta inom handelssektorn, vilket var en ökning med 850 sedan 2010.



Helsingborg har huvudsakligen två regionala handelsplatser med olika karaktär – centrum och Väla. Det förekommer även mindre handelsplatser, till exempel har E-commerce Park vuxit fram som e-handelskluster med egen inkubator.

Väla Centrum invigdes 1974 och har under mer än 40 år expanderat i flera etapper. Väla Centrum har med sina drygt 200 butiker blivit ankaret i ett stort externt handelskluster. Väla drar regelbundet kunder från en region som inkluderar alla tio kommuner i nordvästra Skåne och når bort mot städer som Hässleholm, Ljungby och Halmstad. För Helsingborg betyder centrum och Väla att kommunen är en stark handelsdestination som genererar en stor mängd arbetstillfällen. Handeln på Väla centrum sysselsatte cirka 2000 personer 2018. Antalet besökare på Väla uppgår till drygt 11 miljoner besökare per år.

Centrumhandeln i Helsingborg omsatte 2018 knappt 3,5 miljarder kronor inom handel och kommersiell service, och antalet verksamheter ökade med 4,2 procent från föregående år. Alla typer av verksamheter ökade till antalet, och dagligvaruhandel ökade sin omsättning mest medan Beklädnad och Hem & fritid minskade omsättningen.



Bild: Kullagatan i Helsingborg

## 2.2 Partihandel

Branschen handel är delad i tre delar, handel med motorfordon, detaljhandel samt partihandel. Partihandel är grossistverksamhet med stora volymer av varor mellan framförallt tillverkningsindustri och detaljhandel. Handeln sker mellan företag och generellt inte till enskilda konsumenter. Partihandeln har generellt stora nätverk med fokus på import och export, och är med sin kunskap om administrativa procedurer en ingång till den svenska marknaden för internationella aktörer. Generellt har partihandeln stora skalfördelar i att handla med varor från flera producenter och sprida kostnaderna på större handelsvolymer än vad enskilda detaljhandlare kan.

Totalt anställer partihandeln i Helsingborg 5200 vilket är runt 45% av samtliga anställda i handeln, och runt 950 arbetsställen motsvarar strax under 40% av samtliga arbetsställen. Helsingborg har av tradition varit starkt inom partihandel med livsmedel, med särskilt fokus på frukt och grönt, och här arbetar nära 2000 personer i runt 140 företag. Andra starka delbranscher är partihandel med hushållsvaror med 950 anställda och annan specialiserad partihandel med 1050 anställda.

Partihandeln har nära kopplingar till det starka logistikläget, och över tid har partihandeln lokalt expanderat i takt med logistikbranschen. När detaljhandel förändras i konsumentledet på flera sätt, inte minst med ökad ehandel, ser vi att kopplingen mellan handel och logistik blir ännu starkare. Oavsett lösning till slutkonsument så behövs fortfarande varorna importeras och hanteras – det som utmanar detta är ökningen av internationell ehandel till Sverige, vilket innebär att både svensk detalj- och partihandel hoppas över. Samtidigt innebär digitalisering av handeln att skiljelinjerna suddas ut, där detaljhandeln delvis rör sig mot partihandel, medan partihandeln rör sig mot detaljhandeln.

### **2.3 Helsingborg – ett logistiknav**

Som en effekt av handeln har även logistikbranschen fått stor betydelse i regionen. Helsingborg är ett av Skånes och Sveriges viktigaste logistiknav. Detta beror främst på det geografiska läget, med närheten till kontinenten, ett utvecklat järnvägsnät och motorvägskrysset E4/E6/E20. Dessutom är Helsingborgs hamn Sveriges näst största containerhamn som utgör en väsentlig del av logistikkedjan för företag och möjliggör effektiv hantering av gods. Bland de större logistikföretagen i Helsingborg kan Bring Frigo och DHL Freight Sweden nämnas. I Landskrona ligger DSV Road.

Inom området transport och magasinering var antalet förvärvsarbetande i Helsingborgs stad cirka 5 850 år 2018 enligt SCB. Sparbanken Skåne redovisar i sin konjunkturrapport för maj 2019 att Helsingborg fortsätter utvecklas som handels- och logistikstad. Ica har till exempel satsat stort i Helsingborg under de senaste åren, då en av företagets stora distributionsanläggningar och lager etablerats här. Det har enligt SCB skapat 550 nya jobb i nordvästra Skåne på fem år.

Logistikposition Tostarp i Helsingborg är ett framväxande logistikkluster med hyresgäster som främst verkar inom e-handeln. PostNord blir hyresgäst i en ny terminal som beräknas stå klar 2020.

## **3. Handel i förändring**

Handeln är en av de största och viktigaste branscherna i Sverige. Handeln sysselsätter tolv procent av alla sysselsatta i Sverige, vilket gör den till största bransch inom näringslivet. Handeln är också största bransch när det gäller att sysselsätta unga. Av samtliga ungdomar (16-24 år) är drygt var femte anställd inom handeln.



### 3.1 Globalisering, digitalisering, förändrade konsumtionsmönster

Just nu genomgår handeln en påtaglig strukturomvandling. Omvandlingen är en följd av digitalisering, globalisering och automatisering som möjliggör nya kundbeteenden, nya affärsmodeller, ökad transparens och internationell konkurrens.

Digitaliseringen bidrar till att människor kan handla varor och tjänster oavsett var de bor. Mobiltelefonen blir ett allt viktigare verktyg och används för att söka information om varor, jämföra priser och utbud, göra inköpslistor, boka biljetter och betala med.

När Kairos Future frågade ett urval av dagens Digitala Natives (födda efter 1990) hur stor del av deras vardagsinköp som kommer att ske via e-handel 2030, blev svaren mellan 60 och 90 procent. Om de får rätt innebär det en massiv omvandling av dagens handelslandskap. Även för äldre kommer det i framtiden vara helt naturligt att handla online, vilket gör att andelen som handlar på nätet kommer att öka successivt. Även för äldre kommer det i framtiden vara helt naturligt att handla online, vilket gör att andelen som handlar på nätet kommer att öka successivt.

För kunden är uppdelningen i e-handel och fysisk handel oviktig. Handeln ska finnas nära till hands när behovet uppstår och köpupplevelsen ska vara enkel, snabb och anpassad till de egna vanorna och rörelsemönstren. Digitaliseringen kan möjliggöra för handeln att kombinera fördelarna av den lilla nära butiken med den stora digitala handelsplattformen.

En annan effekt av digitaliseringen är den förstärkta globaliseringen. Svenska handlare utsätts för global konkurrens på ett helt annat sätt än tidigare. I takt med att digitaliseringen fortskrider ökar alltså konkurrensen. Den växande plattformsekonomin, det vill säga affärsverksamhet som sker genom olika digitala plattformar som till exempel Netflix och Airbnb, förändrar också våra konsumtionsmönster.



Bild: Digitala plattformar, som Netflix, förändrar våra konsumtionsmönster

Förutom digitaliseringen kan även klimathotet vara på väg att förändra våra konsumtionsmönster. Över 40 procent av svenskarna svarade att man tänkte minska sin konsumtion under 2019 till följd av klimathotet, enligt en undersökning från Europeiska Investeringsbanken, EIB. Konsumentkrav på återbruk och reparationer ökar. 2017 publicerade Svensk Handel rapporten "Tillsammans mot 2030 – Handelns hållbarhetsarbete intensifieras". Rapporten visar hur svenska handlare arbetar allt mer hållbart – miljömässigt, socialt och ekonomiskt – pådrivna av medvetna konsumenter. I Amsterdam och övriga Europa har så kallade lagningskaféer, där man kan reparera sina saker öppnats. Vilka konsekvenser detta kommer att få för handeln är svårt att bedöma i dagsläget, men målet för branschen i stort är att till år 2030 uppnå alla de 17 mål för hållbarhet som FN satt upp.

## 4. E-handelns utveckling

### 4.1 Internationell utblick

Kina är för närvarande världens största e-handelsmarknad där e-handeln 2018 stod för 23 procent av detaljhandeln och beräknas öka till 40 procent år 2021, enligt analysföretaget Emarketer.

En viktig aspekt med den växande Kinahandeln är att kinesiska aktörer verkar utifrån andra förutsättningar än de som råder i Europa. Kinesiska aktörer drar fördel av lägre löner, närhet till produktion, subventionerad frakt samt möjligheten att kunna kringgå de miljömärkningar och produktsäkerhetskrav som följer av EU:s konsumentlagstiftning. Denna ojämna spelplan ger utslag i form av en lägre prisbild.

E-handeln tog hand om nästan hälften av all tillväxt i USA:s detaljhandel förra året. Bakom framryckningen står framför allt Amazon. Investeringsbolag varnar för att "Amazon-effekten" kommer att sprida sig över hela världen. Möjligtvis tar det lite längre tid i Europa på grund av högre transportkostnader och andra konsumtionsvanor.

E-handeln fortsätter att växa även i Europa, där de tre största marknaderna är Tyskland, Storbritannien och Frankrike. Till skillnad från den amerikanska detaljhandeln har många europeiska länder en handel som inte är lika centrerad runt jättelika köpcentrum. I stora delar av Europa sker i stället en stor del av handeln inne i stadskärnorna. (SvD juni 2019).

Storbritannien är det land i Europa som kommit längst med e-handel. Tillväxten av nya konsumenter mellan åren 2014 och 2017 var 13 procent. Även om briter idag handlar en rad olika produkter på nätet är de allra mest populära produkterna kläder och skor, hemelektronik och böcker.

Enligt en artikel i SvD juni 2019 har butiker i Storbritannien, i såväl mindre som större städer, slagit igen och shoppingstråk i London har tömts på butiker. Men inne i städerna står inte lokalerna tomma lika länge som de gör i USA – många av de mindre verksamheterna ersätts relativt snabbt av större kedjor. Storbritannien ligger också långt före andra länder när det gäller att handla mat på nätet,

med en e-handelsandel på cirka 7-8 procent av den totala matförsäljningen. Enligt Eurostat var andelen svenska konsumenter som uppgav att de någon gång handlat mat på nätet under 2017 ungefär lika stor som motsvarande andel var i Storbritannien 2010 – det vill säga 16 procent.



Bild: Investeringsbolag varnar för "Amazon-effekten"

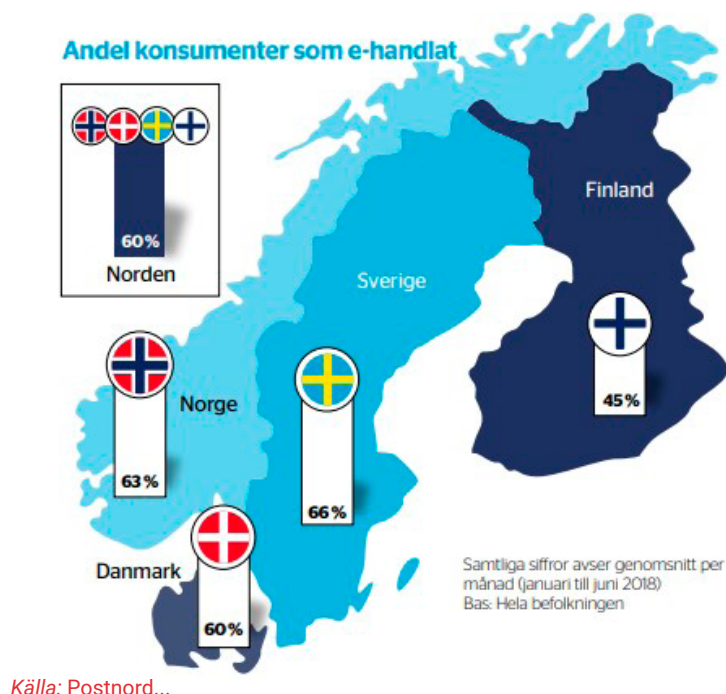
I Tyskland står nu Amazon för hälften av all e-handel. Företag som Amazon är mer än bara traditionella e-handlare. Amazon har kommit oerhört långt vad gäller datahantering och personliga erbjudanden. Amazon bygger ett "universum" av olika produkter och tjänster och samlar ihop en väldig kunskapsbank om kundbeteenden. I Tyskland bedömer handelsbranschorganisation HDE att butiksdöden är en fara för den politiska stabiliteten och samhörigheten i samhället. När traditionsrika affärer slår igen upplevs det som ett hot och man kräver akutåtgärder av politiker. Mest påtaglig är butiksdöden i småstäder och på landsbygden, men även traditionella inköpgator i större tyska metropoler är drabbade.

Amazons stora logistikcentraler levererar varor även till svenska kunder. Redan i dag omsätter detaljhandelsjätten en miljard i Sverige. Svensk e-handel omsatte totalt 67 miljarder kronor, 2018. En viktig fråga är vad som händer när plattformshandeln, med Amazon i spetsen, gör sitt intåg i den svenska detaljhandeln.

#### **4.2 E-handelstillväxten i Sverige**

E-handeln i Sverige växte med 15 procent 2018 jämfört med föregående år. Detta innebär att e-handeln utgjorde 9,8 procent av den totala detaljhandelsförsäljningen i Sverige, vilket kan jämföras med 3,0 procent år 2007. Under 2018 stod e-handelsförsäljningen för all tillväxt i sällanköpsvaruhandeln.

År 2018 handlade 66 procent av Sveriges befolkning på nätet varje månad och vi handlar allt oftare på en global marknad. Störst marknadsandelar inom e-handeln återfinns i branscher som böcker, elektronik samt kläder och skor. De branscher som växer mest är de som befinner sig i introduktions- och tillväxtfaserna, till exempel dagligvaror, leksaker, möbler och byggvaror.



### 4.3 E-handeln utmanar den fysiska butiken

Antalet fysiska butiker minskar stadigt. I kölvattnet av globalisering och ökad konkurrens från e-handeln har fysiska handlare tvingats effektivisera, slå ihop butiker och serva större upptagningsområden. Undantaget är dagligvaruhandeln, som har en stabil utveckling, och heminredningshandeln respektive apotekshandeln, som har en positiv utveckling. Totalt har antalet butiker i detaljhandeln i Sverige minskat med 6 000 under perioden 2011-2018. 2018 fanns det 60 000 registrerade företag inom svensk detaljhandel.

Detaljhandeln spelar en viktig roll för det dagliga livet i staden – både i det praktiska vardagslivet och genom att skapa möjligheter till möten och bidra till liv och rörelse på gator och torg.

Handeln är i sin tur starkt beroende av staden. Strukturen av bebyggelse, gatunät och kollektivtrafik med mera avgör kundunderlag och lokalutbud. Möjligheter till samlokalisering med annan handel, service, fritids- och kulturutbud stärker dragningskraften.

I dag har den fysiska handeln en marknadsandel om 90 procent och enligt prognoser från HUI Research beräknas andelen reduceras till 70 procent inom 15 år. Svensk handel uppskattar att cirka 5 800-12 000 butiker kommer att läggas ner i Sverige fram till år 2025 på grund av den ökande e-handeln. De uppskattar dock samtidigt att butikshandeln år 2025 kommer att omsätta ungefär lika mycket som år 2017.

Sverige behöver därmed ingen nettotillväxt av butiksyta under de kommande 15 åren (HUI Research). På enskilda marknader med stark befolkningstillväxt finns förutsättningar för ny butiksyta, så ett visst tillskott kommer att behövas. Samtidigt kommer orter med svag befolkningstillväxt att tappa fysisk detaljhandelsomsättning. Detta kommer att få konsekvenser för såväl enskilda butiker som de minst attraktiva handelsplatserna, där handeln ligger mest illa till (HUI Research).

Detaljhandelns behov av lönsamhet kommer att kräva en högre försäljning per kvadratmeter. Butiksytorna i stadskärnorna kommer på sikt att reduceras, särskilt i lägen med en hög hyresnivå. Flexibla lösningar för samlokalisering av olika butiker eller olika funktioner i samma lokal bedöms kunna vidareutvecklas och bidra till citykärnans fortsatta attraktivitet.

SvD refererar i en artikel (juni 2019) till detaljhandelsanalytiker Ulf Rämme på WSP som menar att e-handels effekter på vad som i ibland omnämns som butiksdöden är starkt överdriven. Det har försvunnit butiker i 100 år och det är en naturlig strukturomvandling som alltid pågår. Av det totala butiksbeståndet försvinner runt 0,7 procent årligen och av dem kan bara en knapp tredjedel förklaras av den växande e-handeln enligt Ulf Rämme. Han menar att problemet är misskötta varumärken och att det är svaga varumärken som slås ut.

I takt med e-handels utveckling växer nya affärskoncept fram. En kombination av digital och fysisk handel, så kallade omnikanaler, växer i antal. Koncepten innebär att marknadsföring och försäljning sker sömlöst och samtidigt via olika kanaler som epost, post, sms, sociala medier, e-handel, webb och fysisk butik.

Digitaliseringen medför också att aktörerna får möjlighet att etablera andra typer av koncept, exempelvis dark stores, det vill säga renodlade e-handelsbutiker i form av plocklager som serverar ett större område via distribution direkt till konsument eller företag.

#### **4.3.1 Dagligvaruhandeln**

E-handeln av livsmedel ökar starkt vilket kommer att förändra både människors vardagsliv och hur dagligvaruhandelns erbjudanden och logistik kommer att se ut i framtiden. I varje större förändring av handeln har maten varit en central och drivande kraft till förändring. En större e-handel med mat kommer att generera färre besök till de fysiska handelsplatserna där matbutiken ofta är ankaret.

Den digitala mathandeln är fortfarande relativt liten och står för cirka 2 procent av branschens omsättning idag. Under första kvartalet 2019 visade dock den digitala dagligvaruhandeln upp en tillväxt med 19 procent, enligt e-barometern från Postnord.

I takt med att vi handlar mer livsmedel på nätet, bedöms andelen närlivs-respektive supermarketbutiker öka. Detta beror till viss del på att den digitala mathandeln bedöms komma att stå för mer och mer av hushållens storhandlingar, vilket kräver att det finns butiker i konsumenternas absoluta närhet för kompletteringsinköp och snabba måltidslösningar.

Gemensamt för såväl de digitala lösningarna som etableringen av mindre butiksformat är dagligvaruhandelns strävan att komma närmare konsumenten på alla marknader. Ett aktuellt exempel är Citygross som meddelar att man i takt med urbaniseringen planerar etablering av mindre butiker i centrala lägen.

Dagligvaruhandeln kommer alltså under det närmaste decenniet att lägga större fokus på att etablera sig närmare konsumenten med en större andel mindre format, vilket innebär att andelen närlivsbutiker (med eller utan bemanning) förväntas att öka.

Förändringar i matvaruhandelns lokalisering i staden påverkar i sin tur annat utbud i stadsdelarna. Utanför stora centrum är små butiker och serviceställen ofta starkt beroende av samlokalisering, och livsmedelsbutikens kundströmmar kan vara avgörande för överlevnaden.

#### **4.3.2 Sällanköpsvaruhandeln**

Vad gäller sällanköpsvaruhandeln kommer trenden sannolikt bli att företagen inom de flesta av sällanköpsvaruhandelns delbranscher kommer att minska sina butiksytor och sannolikt även antalet butiker som ett resultat av en ökad kostnadsbild och ökad e-handel.

Även kedjeaktörer i många av sällanköpsvaruhandelns branscher bedöms minska sina butiksytor och i vissa fall även antalet butiker. Nya aktörer är på väg till staden då traditionell volymhandel flyttar till stadsnära lägen. Ett aktuellt exempel är Ikeas pop-up-butik för kök i Stockholms city.

#### **4.3.3 Stora marknader gynnas**

Digitaliseringen kommer att innebära en konsolidering mot större aktörer i många detaljhandelsbranscher. Dessa aktörer vill etablera sig där köpkraftsun-derlaget är tillfredsställande, vilket ofta är fallet på stora marknader, det vill säga marknader med ett upptagningsområde med fler än 50 000 invånare. Stora marknader har i regel ett handelsutbud som är varierat och har ett stort utbud i såväl stadskärnor som externa lägen. På de stora marknaderna är också konsumenternas beteendeförändringar stora och snabba.

#### **4.3.4 Den fysiska handeln i stadskärnan**

E-handelns ökade utbud ger fler tillgång till ett brett varuutbud, samtidigt som det nära utbudet av vardagsvaror i fysiska butiker riskerar att minska. Hur detta påverkar vardagslivet med matinköp och småärenden för olika grupper i staden är svårt att bedöma. Det beror mycket på hur lösningar och kostnader för leveranser utvecklas.



Bild: Stads kärnan i Helsingborg

Generellt sett har stads kärnans utbud förändrats de senaste åren med ett nytt fokus på kvällsekonomi istället för dagsekonomi. Detaljhandeln, dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln har alltså bytts ut mot ett kvälls- och nattlivsorienterat utbud med mat, service, caféer, nöjesliv och upplevelser.

Handeln bedöms även i framtiden att vara basnäringen som driver personflöden i stads kärnor (HUI), men det kommer att krävas fler besöksanledningar såsom kommersiell och offentlig service samt ett stort utbud av restauranger och nöjen. Attraktiva stads kärnor och stadsdels-centrum med gott köpkraftsunderlag (över 50 000 invånare) kommer att ha bäst förutsättningar. Stads kärnorna på dessa marknader kommer att bli allt viktigare som sociala mötesplatser med ett brett utbud av aktiviteter, nöjen, lekplatser, mysiga restauranger och caféer, liksom parker och platser att uppehålla sig på. Handeln behöver här hitta nya innovativa lösningar för att tillfredsställa den tidspressade, urbana och värderingsdrivna konsumenten.

Som exempel kan nämnas multikonceptet Beyond Us i Malmö där Vasakronan tillsammans med några entreprenörer satsar. Beyond Us har allt från café till pop-ups för en mängd olika varumärken. Här finns konferensrum, yogasalar och inte minst paketutlämning då man är ombud för Postnord.

#### 4.3.5 Den fysiska handeln i externa lägen

Lunds universitet konstaterar i sin rapport Framtidens fysiska butik att det råder delade meningar om hur framtidsutsikterna ser ut för handeln i externa lägen. Genomgående är dock uppfattningen att den även om tio år kommer att ha en relativt stor betydelse. Inte minst då befolkningstillväxten och urbaniseringen får tidigare externhandelslägen att bli mer av stadsdelsområden. Många upptagningsområden får också högre densitet som i sin tur ger högre flöden.

E-handeln kommer sannolikt att ta en allt större andel av volymhandeln och handeln med homogena varor som medger en hög pristransparens, exempelvis elektronik och sportutrustning. Dessa varugrupper förekommer särskilt mycket i externhandeln, vilket kan innebära att digitaliseringen kommer att bli en utmaning särskilt för handeln i externa lägen. Oattraktiva externhandelsområden kommer att få det svårt inom en snar framtid, om de inte redan har det. Många av lokalerna kommer att kunna få ett nytt liv som logistiklager eller dark stores. En möjlighet för externhandeln är lågprishandeln som går starkt och har behov av stora ytor och lägre hyror, vilket externhandeln erbjuder. Många aktörer inom detta segment är dessutom mycket tydliga med att de kommer att lansera e-handel endast i begränsad omfattning. Ett mycket sannolikt framtidsscenario är att det kommer att uppstå så kallad klustrad lågprishandel på många ställen.

Utvecklingen rör sig också mot att bostäder och kontor i större städer och tillväxtregioner kryper närmare redan väletablerade externa handelsområden. För de externa handelsområden som inte har samma möjligheter att bygga stad omkring sig är framtiden mer osäker.

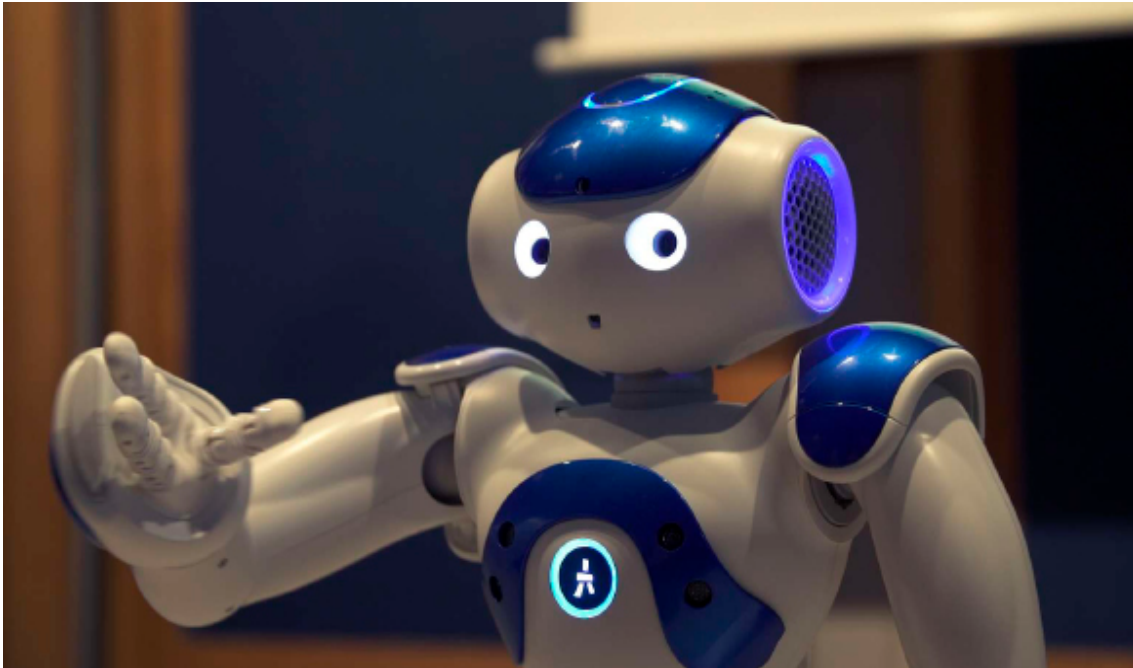
## 5. Framtida sysselsättning och kompetensbehov i handeln

I en rapport från hösten 2018 gör Handels utredare en bedömning av sysselsättningen inom framtidens handel (år 2015-2030) baserad på befolkningstillväxt, inkomstutveckling och historisk strukturomvandling. Framtidsbedömningen visar att handeln har stor potential att växa. Antalet jobb i handeln beräknas mellan 2015–2030 att öka med 16 procent. Inom handeln växer partihandeln med 5 procent, och detaljhandeln med 22 procent. Störst jobbtillväxt väntas inom egentlig e-handel med hela 175 procent. Branschen bedöms kunna växa mer om företagen lyckas expandera e-handeln internationellt och i större utsträckning kan införliva kringtjänster som installation, reparation, underhåll och leveranser i verksamheten. Hot mot jobbtillväxt ligger i hög personalomsättning och svårigheter att rekrytera kompetent personal.

Möjligheterna som AI (artificiell intelligens) och digitalisering erbjuder förväntas ha en betydande roll för handeln i framtiden. Det finns mycket AI i vår vardag redan idag. Kundtjänst är till exempel ett område där AI tar stor plats. Zalando använder AI för att hjälpa kunder att hitta rätt storlek, Netflix rekommenderar filmer och serier du vill titta på, Spotify skräddarsyr spellistor med hjälp av AI och Google använder AI i sina röst- och bildigenkänningsalgoritmer.

De e-handlare som har mest kunddata kommer att vinna i längden. Ju mer fakta desto bättre underlag för att fatta beslut. Med AI kan företag erbjuda sina kunder nya värden och goda kundupplevelser. AI ger fördelar för företaget genom möjligheten att scanna marknaden så att rätt produkt köps in och marknadsförs till rätt person vid rätt tillfälle. Tekniken skapar nya möjligheter, men förändringen kräver också hög kompetens och initiala kostnader för nya system och program.





*Bild:* Möjligheterna som AI och digitalisering erbjuder förväntas ha en betydande roll för handeln i framtiden

Handeln bedöms bli en mer kunskapsintensiv bransch där säljarna måste ha ökad teknisk kompetens. Högre krav på förståelse och möjlighet att tillämpa ny teknik är en utmaning, särskilt för små och medelstora företag. Det kommer att bli en avgörande faktor för att minska personalkostnader, erbjuda en god kundupplevelse, öka försäljningen och minska felköpen.

Sannolikt kommer frågan om framtidens kompetens snart att vara lika stor och aktuell, som frågan om framtidens teknologier och dess tillämpningar är idag.

## 6. Logistik och transport

### 6.1 Ökade transporter

Den växande e-handeln påverkar leveranser och logistiksystem som i sin tur påverkar städer och människor. Framtidens städer kommer sannolikt inte att erbjuda mer markyta för transportfunktionerna än vad dagens städer gör. Detta är viktigt att tänka på, till exempel när det gäller godstransporter. Man kan behöva hitta alternativa former för transporterna för att säkerställa att tillgängligheten vägs mot nyttan och markanvändningen effektiviseras.

Godstrafiken ökar i takt med urbaniseringen och det ökade transportbehovet. E-handeln förändrar den urbana miljön genom ett ökat antal hemleveranser med både stora och små distributionsbilar. Denna utveckling kan leda till negativa effekter såsom trängsel, buller och luftföroreningar. Dagens städer är inte anpassade efter de krav på distribution och godstransporter som e-handeln ställer, menar Robert Sommar, seniorkonsult inom godstransporter på teknikkonsultföretaget Sweco. Även om den totala påverkan på trafiken är oklar så leder ändå ineffektiviteten i dagens distributionslösningar till ökad godstrafik och ökade utsläpp.

Den sista sträckan i transportledet, ofta kallad "the last mile" anses i allmänhet var den dyraste, minst effektiva och mest förorenande i kedjan. I takt med att e-handeln växer kommer kraven på nya hållbara lösningar att öka. För att minimera trängsel och miljöpåverkan samt skapa en säker trafikmiljö med god framkomlighet krävs ett trafiksystem som både säkrar varuförsörjning och som bidrar till en trivsamt, konkurrenskraftigt och tryggt innerstad. Eventuellt krävs ett nytt regelverk för innerstadstrafik.

## 6.2 Nya krav på leveranser

Redan idag ställs det högre krav på leveranser. Leveranser är delvis en oexploaterad del inom e-handel som mest ses som en kostnad, enligt affärsutvecklingsdirektör för e-handelslogistik på Bring. Vi rör oss mot kortare leveranstider, men framförallt kortare tidsfönster. Det kommer sannolikt att innebära allt fler budbilar i stadskärnorna framöver.



*Bild:* Leveranser är delvis en oexploaterad del inom e-handel som mest ses som en kostnad

Utvecklingen av e-handeln beräknas växa från 10 procent av all detaljhandel till cirka 50 procent innan 2035. Det innebär fler destinationer med mindre kollin. Pitney Bowes, ett globalt teknikföretag, uppskattar att antalet kollin kommer att öka med 17-28 procent per år fram till 2021.

Effektivisering och nya samarbeten i leveransleden pågår. Mathem har kommit överens med Postnord om ett samarbete som kan minska miljöpåverkan genom smartare e-handelsreturer. Göteborgs stad testar i projektet "Stadsleveransen" gemensam godsmottagning och samlastning för näringsidkare i city.

Ett annat leveranssätt är drönare. Bland annat arbetar norska och finska posten med drönare för leveranser i glesbygd. Det är en metod som med största sannolikhet har framtiden för sig, i första hand i trakter med få boende.

## 6.3 Utlämningsställen och mobilitetshubbar

*”Med e-handeln ökar leveranser till våra bostäder. Matkassar, kläder, läkemedel och färdiglagad mat transporteras idag till utlämningsstället, arbetsplatsen eller direkt till hemmet. Också hemservicetjänster ökar. Det innebär att många olika aktörer behöver använda fastigheten för bland annat parkering, inträde och paketförvaring. Antalet människor som får tillgång till fastigheten ökar utan fastighetsägarens kontroll eller godkännande. Leveranser till fastigheten och hemmet kommer bara att fortsätta öka.”*

Utdrag ur Fastighetsägarnas rapport *Fastighetsägarens roll i leveranskedjan*, januari 2019.

Idag pågår olika pilotprojekt runt om i Sverige för att utvärdera och se hur logistiken kring leveranser till fastigheter kan effektiviseras. Paketskåp i fastigheterna, digitala lås och kyl- och paketrum i anslutning till bostadshus är några exempel på detta. Leveranser till fastigheter innebär även att funktionen portvakt kan vara på väg tillbaka.



Bild: Paketskåp testas runt om i Sverige

Att planera för en framväxande e-handel är viktigt både i befintligt bostadsbestånd och i nya planerade bostadsområden. Idag är upphämtning av varuleveranser vid utlämningsställen den vanligaste leveransmetoden. Nästan sju av tio leveranser sker på detta sätt. I nuläget bedömer Postnord att detta inte kommer att förändras nämnvärt framöver.

## Leveransalternativ

| Leverans till             | Andel |
|---------------------------|-------|
| Ombud                     | 66 %  |
| Webbutikens fysiska butik | 2 %   |
| Paketautomat              | 1 %   |
| Hem dagtid                | 4 %   |
| Hem kvällstid             | 2 %   |
| Postlåda                  | 18 %  |
| Utanför dörr              | 3 %   |

Källa: Leveranssätt för E-handeln 2018. Postnord.

Ett annat exempel på hur paketleveranser utvecklas finns i Danmark. De danska konsumenterna ska endast behöva gå 350 meter för att hämta ut sitt paket. Projektet började med en pilot i Kolding. Om den faller väl ut är tanken att bygga vidare i Danmark och sedan i resten av Norden. Plattformen kommer i framtiden att kunna öppna digitala lås i till exempel paketboxar, ytterdörrar och bilar för att mottagaren ska kunna ta emot försändelser där det passar bäst.

Ett svenskt exempel är pilotprojektet Leveriet på Mobilia i Malmö. Leveriet är ett nytt paketombudskoncept på initiativ av fastighetsbolaget Atrium Ljungberg. På Leveriet kan man hämta eller skicka paket, prova kläder i provrum och få hjälp med retur, att slå in paket och liknande.

För närvarande utvecklar företagstrion Sigma Civil, Pilotage och Ourgreencar en hubb, "Smidig", som samlar olika delningstjänster, till exempel uthyrning av miljövänliga fordon och beställning av matleveranser. Tanken är nu att marknadsföra detta mot kommersiella fastighetsägare och kommuner.

Är nästa generations utlämningsställe en kombination av paketinslagning, retur, återvinning av emballage, provrum och fordonspooler?

## 6.4 Samordning av distribution

Den konkurrens som råder om gaturummet hindrar att mer yta tas i anspråk för ökade transporter. Samordning av distribution utvecklas påtagligt och är med den stora efterfrågan på transporter helt avgörande för att distributionssystemet ska fungera. Det finns många exempel på att kommuner samordnar sina egna leveranser och planerar och effektiviserar stadens transporter. Syftet är att minska den transportrelaterade miljöbelastningen och skapa effektiva flöden.

Hur ska vi planera för leveranser och hubbar i staden? Har staden egna effektiva transporter? Behöver vi investera i ett eget e-handelssystem?

## 6.5 Behovet av lager och terminaler ökar

Allt högre krav på snabbhet och flexibilitet i slutleveransen kräver sannolikt att behovet av lagerlokaler och terminaler i anslutning till städerna också ökar. På vissa håll i Asien och Europa har man redan börjat bygga underjordiska lager.

E-handelslogistiken förväntas öka och Helsingborg är en logistik-och transport-hubb. Efterfrågan på nya lager- och logistikfastigheter ökar samtidigt som behovet av mindre lager och terminaler för utleverans nära större städer också ökar.

Hur ska staden hantera ökat behov av verksamhetsmark?

## 7. Slutsatser

I detta kapitel sammanfattas inledningsvis de slutsatser som projektet gör utifrån redovisningen i kapitel 1-6. Därefter redovisas stadens vision och de mål som bedöms ha en tydlig koppling till de handelstrender och konsekvenser som identifierats.

Framtidens handel kommer att påverka Helsingborgs utveckling på flera sätt:

- De globala trenderna och aktuella samhällsfrågor som miljö, värderingar och teknologi påverkar framtidens handel på väldigt konkreta sätt
- E-handeln förändrar den urbana miljön – vilket ställer nya krav på stadsutvecklingsfrågorna
- Nya aktörer, som traditionell volymhandel, kan vara på väg till centrum
- Stadskärnor blir allt viktigare som sociala mötesplatser med koppling till såväl handel som upplevelser och service
- Den fysiska handelns marknadsandel sjunker från 90 till 70 procent fram till 2035 (HUI)
- En ny kombination av digitala och fysiska handelskanaler växer fram och handeln behöver hitta nya attraktiva och innovativa lösningar
- Handeln bedöms bli en mer kunskapsintensiv bransch vilket ställer krav på ny kompetens
- E-handeln med mat bedöms öka. Detta påverkar den fysiska handelsplatsen och ökar sannolikt andelen närlivs- och supermarketbutiker
- Staden behöver i stadsplaneringen vara uppmärksam på tillgängligheten till service för olika grupper, exempelvis äldre
- I tillväxtregioner är trenden att bostäder och kontor kryper närmare etablerade externa handelsområden
- Leveranser i staden ökar sannolikt, vilket påverkar trafikplaneringen och gör att kraven på citylogistik ökar
- Behovet av lager och terminaler ökar
- Transport och logistik ställer krav på utlämningsställen och hubbar vilket behöver beaktas i stadsplaneringen, både på strategisk och på detaljnivå
- Handelns centrala roll och position i Helsingborgs stad är viktig i all planering, både på strategisk och på detaljnivå
- Behovet av strategisk samordning och koordinering mellan staden och externa aktörer ökar
- Handeln kan bli en viktig strategisk fråga i perspektivet familjen Helsingborg

## 7.1 Helsingborgs stads vision och målsättningar

### 7.1.1 Europas mest innovativa stad 2022

Stadens Vision Helsingborg 2035 ger en riktning för hur livet i Helsingborg ska se ut år 2035. År 2035 ska Helsingborg vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag.

Målbilden är också att Helsingborg ska vara en av de mest innovativa städerna i Europa 2022.

### 7.1.2 Attraktiv stadskärna

Helsingborgs stad vill stärka stadskärnans attraktivitet som central mötesplats och besöksmål. Stadskärnan ska rymma handel och annan service, fritid, kultur och nöjen för ett ökat antal invånare. Besöks- och personalintensiva verksamheter, högre utbildning och boende är prioriterade funktioner. (Källa: Stadsplanen 2017).

Staden vill aktivt verka för att utveckla och stärka stadsdelscentrum och servicepunkter som mötes- och serviceplatser i samarbete med berörda aktörer. Staden vill prioritera lokal handel, offentlig och kommersiell service och särskilt värna utrymme och utvecklingsmöjligheter för livsmedelshandel. Andra platser som kan vara lämpliga för småskalig handel och service finns exempelvis vid bytespunkter för kollektivtrafik, intill hållplatser och vid gångstråk där många rör sig. I sådana lägen ska vi verka för att bottenvåningar utformas flexibelt för att möjliggöra olika framtida användning. (Källa: Stadsplanen 2017)

I mars 2010 bildades Helsingborgs Citysamverkan AB. Syftet är att medverka till att stärka attraktiviteten i stadskärnan. Citysamverkans vision är att Helsingborgarna äger och älskar sitt city. Fler ska välja att besöka staden oftare, stanna längre och uppleva något som är värt att berätta vidare. Citysamverkan satsar på att bli Årets stadskärna 2021.

Ett antal strategier finns framtagna:

- Det ska vara enkelt att komma till och vistas i Helsingborg city.
- Skapa tydliga platsidentiteter med attraktiva stråk som binder samman de olika delarna i city.
- Kontinuerlig förändring som skapar nya upplevelser och möjligheter, något nytt att se eller göra.
- Ett bemötande som överträffar förväntningarna.

### 7.1.3 Hållbara godstransporter

I stadens trafikprogram från 2014 (kommer att arbetas in i ÖP 2021) och Stadsplan 2017 redovisas stadens ambitioner avseende trafik och gods.

Bland annat anges att vi ska styra de stora trafikflödena till det övergripande vägnätet, samverka med berörda aktörer för att fler godstransporter sker med hållbara transportslag samt driva arbetet med citylogistik för att samordna stadens, stadens bolag och näringslivets varutransporter.

#### **7.1.4 Promenadstaden Helsingborg**

Stadens ambition är att utveckla promenadstaden Helsingborg, där gående får ett betydelsefullt och ökat utrymme i staden. Det omfattar även att främja cyklisterna och cyklandets fördelar, minska bilberoendet, stötta och initiera hållbara lösningar för privatbilismen och att öka användandet av gemensamma fordon. Att öka resandet med kollektivtrafiken, främja pålitliga system för hållbara transporter och samdistribution av varor i och kring staden är andra viktiga inriktningar som nämns i stadens livskvalitetsprogram. (Källa: Livskvalitetsprogrammet).

#### **7.1.5 Öka attraktionskraften på Väla handelsområde**

För att gynna cityhandeln och utvidgning av city ska Helsingborg fokusera på att utveckla och öka attraktionskraften på Väla och inte planera för nya köpcentra med detaljhandel (ÖP 2010).

#### **7.1.6 Hållbara Helsingborg**

Helsingborgs stads ambitioner inom området miljö och klimat berör bland annat konsumtion där ambitionen är att skapa alternativ till konsumtion av resurskrävande livsmedel, varor och tjänster.

På internationell nivå är FN:s 17 hållbara utvecklingsmål viktiga utgångspunkter. Mål nummer tolv, "Hållbar konsumtion och produktion", handlar om att säkerställa hållbara produktions- och konsumtionsmönster och är direkt kopplat till handeln. Syftet med mål nummer tolv är att minska de utsläpp i luft, mark och vatten som har negativa effekter på miljön och på människors hälsa.

Ambitionen när det gäller transporter och resor är att bryta beroendet av fossila bränslen inom transportsektorn och öka andelen hållbara resor och transporter. (Källa: Klimat- och energiplan 2018).

## 8. Handlingsplan

### 8.1 Inledning

I detta kapitel presenteras fokusområden och förslag till åtgärder. Fokusområdena är utvalda utifrån slutsatserna i rapporten, stadens mål och ambitioner samt resultatet av de två workshoppar som genomfördes tillsammans med externa aktörer. Fokusområdena och åtgärderna ska ses som idéer och hypoteser för att kunna möta de utmaningar som framtidens handel sannolikt står inför.

För varje fokusområde finns ansvariga utsedda, liksom tänkta samarbetspartners/aktörer och förslag på samverkan. Varje fokusområde avslutas också med exempel på nya lösningar och koncept inom handel och logistik, hämtade både från Sverige och utomlands, som är tänkta att inspirera i det fortsatta arbetet.

#### 8.1.1 Metod

Nästa steg är att ansvariga definierar uppdrag, tilldelar resurser och prövar genomförbarheten för de åtgärder som föreslås och som bedöms mest angelägna. Uppföljning om vad som händer inom fokusområdena föreslås ske vid årliga konferenser.

Vilka metoder som är bäst lämpade för att analysera och genomföra föreslagna åtgärder inom fokusområdena varierar, men oavsett vilket bör arbetsmetoden vara att testa alla initiativ mot stadens nya innovationsmodell/idécanvas, då det innebär en extra finansieringsmöjlighet.






| Idécanvas   |   | Ansvarig:   | Idénamn: |
|---|---|---|----------|
|  <b>IDÉ/HYPOTES</b><br>beskriv det så att vem som helst kan förstå |  <b>EFFEKTER/VÄRDE</b><br>för våra invånare och för verksamheten   |   |          |
|  <b>BEHOVET BAKOM</b><br>beskriv bakomliggande behov/utmaning      |  <b>SAMARBETSPARTNERS</b><br>Lista vilka samarbetspartners som behövs för att lösningen ska bli verklighet och för att den ska bli så bra som möjligt. |  <b>CHECKLISTA</b><br><input type="checkbox"/> Befintligt behov <input type="checkbox"/> Framtida behov<br><input type="checkbox"/> Lösning löser lokalt problem <input type="checkbox"/> Lösningen löser globalt problem<br><input type="checkbox"/> Möjlig idé finns redan men ej implementerad <input type="checkbox"/> Idén oprövad vad vi vet |          |

Bild: Stadens idécanvas för innovationer



### 8.1.2 Samverkan

Samverkan har varit ett ledord genom projektet och det är viktigt att samverkan mellan aktörer genomsyrar de utvalda fokusområdena. Centrum för Handelsforskning konstaterar i en rapport 2019:5:

*”Att planera för en attraktiv och tillgänglig miljö är ett komplext fenomen som är samman satt av olika värden som inte sällan ställs mot varandra. Som handlare har man andra perspektiv än arkitekten, samhällsplaneraren, konsumenten, fastighetsförvaltaren eller fastighetsägaren. För stadsplaneraren handlar det om att skapa tillgänglighet och delaktighet för invånarna i första hand. För handlaren gäller det att skapa långsiktig lönsamhet. De olika perspektiven måste ändå förenas i en praktik som handlar om att utveckla en långsiktigt hållbar plats. Här krävs nya perspektiv på arbetssätt och resursfördelning. En strategi för att hantera och bryta invanda och konfliktfyllda strukturer är att skapa möjligheter för olika aktörer att mötas och diskutera olika ståndpunkter.”*

De viktigaste slutsatserna från de båda workshopparna kan sammanfattas i ovanstående textrader. Ett ökat utbyte mellan handelns aktörer och staden skapar förutsättningar för fler nya idéer, arbetssätt och nya affärsmodeller. Ökad samverkan mellan stora aktörer, som exempelvis staden, fastighetsägare, handeln och dess representanter, logistik, akademien och Hbg City, bedöms vara en viktig framgångsfaktor för fortsatt positiv utveckling av Helsingborg.

### 8.1.3 Fortsatt arbete och återkoppling

#### *Navigering och omvärldsspaning*

Det är svårt att långsiktigt planera för en bransch som genomgår ett paradigmskifte. E-handelns snabba tillväxttakt har medfört att analytiker tvingas göra stora revideringar av prognoserna för fysisk handel. Den absolut största utmaningen är att hänga med i den snabba utvecklingen och de nya trenderna. För att reducera riskerna måste stadens process vara agil, det handlar snarare om att försöka navigera rätt.

Omvärldsspaning och omvärldsanalys är viktiga verktyg för staden och kan ännu mer involvera vad som händer inom handel och logistik och med fördel genomföras tillsammans med externa aktörer.

Staden bör utveckla metoder så att aktuell kunskap om handelns och logistikens omstrukturering och dess konsekvenser beaktas i all fysisk planering och i olika stadsutvecklingsprojekt.

#### *Samverkansforum*

Staden kommer årligen bjuda in till någon form av samverkansforum – idése-

minarium, konferens eller workshops – (värdskapet kan kanske cirkulera) och fortsätta diskutera handelns omstrukturering och dess konsekvenser, fånga upp trender i aktuella handels-och logistikfrågor och samtidigt följa upp vad som händer inom nedanstående fokusområden.

## **8.2 Fokusområde: Stadsutveckling**

E-handelns expansion innebär stora utmaningar för handeln i stadskärnan. Företrädare för handeln menar att det är svårt att planera långsiktigt för en bransch som genomgår ett paradigmskifte just nu. Vilket håll utvecklingen går åt när samhället nu träder in i vad Boverket kallar för det smarta samhället är omöjligt att veta.

Det är viktigt att inse att stadsutveckling handlar om att stärka staden i sin helhet men den urbana miljöns kvalitet förväntas dock bli avgörande när konsumenten ska välja var inköpen ska förläggas.

Helsingborg har idag två större detaljhandelsområden: Helsingborgs centrum och Väla. För att gynna cityhandeln och en utvidgning av city ska Helsingborg inte planera för nya köpcentra med detaljhandel utan fokusera på att utveckla och öka attraktionskraften på Väla (ÖP 2010).

### **8.2.1 Helsingborgs centrum**

Sannolikt kommer den fysiska handeln även i framtiden vara basnäringen som driver personflöden i stadskärnor. Stadskärnor med ett köpkraftsunderlag på över 50 000 invånare bedöms ha bäst förutsättningar. Mycket tyder på att staden fortsätter att ha en stor betydelse som mötesplats. Men det kommer att krävas fler besöksanledningar än handel, för att bibehålla en attraktiv stadskärna. Att fortsätta utveckla Helsingborgs stads attraktivitet på kort och lång sikt blir i detta perspektiv en viktig fråga, även för handeln.

Under arbetets gång har en rad förslag och åtgärder diskuterats. Här är det viktigt att konstatera att det redan idag pågår en rad olika insatser, åtgärder, platssamverkan mm, för att utveckla stadskärnan inom ramen för Hbg City. Det är också här som kunskapen om handelns snabba omstrukturering återfinns. Pågående aktiviteter redovisas i bilaga 1.

Då det parallellt med den ökade e-handeln pågår flera större stadsbyggnadsprojekt, bl a H + och Drottninghög, SeaU, omvandling av Söder, förtätning, utveckling av Helsingborg C med mera, finns anledning att diskutera vilka konsekvenser och möjligheter utvecklingen kan ha för Helsingborgs stadskärna. Utifrån Stadsplan 2017 (och utöver Hbg Citys arbete) kan det finnas skäl till att ta ett fördjupat samlat grepp och stärka stadskärnans attraktivitet som central mötesplats och besöksmål och på så sätt stärka förutsättningarna för den fysiska handeln. Stadskärnan utvecklas kontinuerligt med målsättning att skapa mötesplatser där folk vill vistas. Att se över torg, parker, centrumstråk,

lyfta berättelsen om historiska platser och låta staden närma sig vattnet ännu mer ökar attraktiviteten. Att låta människan och livet mellan husen vara i fokus tål upprepas.

### *Förslag till åtgärder*

Mycket görs redan – men utifrån den kunskap projektet samlat på sig, föreslås ett fördjupat samlat grepp med följande åtgärder:

- Skapa helhet i stadskärnan. Se över och identifiera stråk för flöden och folkliv, målpunkter och barriärer, knyt ihop stadsdelar med varandra bättre. Knyt samman norr och söder, öst och väst "uppe och nere – åtskilt av Landborgen".
- Utveckla blågröna attraktioner och stråk i centrum. Mer vatten och grönska, växlande tempo och lugna platser ökar attraktiviteten, kan gång- och cykeltrafik kopplas till målpunkter för handel och service.
- Utveckla och bind ihop stadens mötesplatser och skap levande torg. Torgen ska erbjuda en variation och bredd med sinsemellan starka karaktärer som gör dem till intressanta platser. Alla platser kan inte locka alla men det ska finnas något för var och en. Det behövs en större variation mellan stadens mötesplatser och torg, konstaterade Gehl 2015. Behöver staden en torgstrategi?
- Undersök om vi ska ha fler bilfria gator, exempelvis delvis under en viss tid på sommaren.



*Bild: Till vänster, rosa asfalt och stort popcorn, Cityglamour i Örebro. Till höger, Hong Kong - nivåskillnad "Central-Mid-Levels escalator system".*

- Analysera utvecklingen av bostäder och kontor i centrum som kan ge svar på om det råder en bra balans som främjar handel och folkliv.

- Se över möjligheterna till förtätning – med fler bostäder i centrum skapas möjligheter för folkliv och levande stadskärna.
- Öka tryggheten – åtgärda otrygga stråk – ju fler verksamheter och fotgängare som vistas eller besöker stadskärnan, desto tryggare är och upplevs stadskärnan.
- Utveckla de virtuella möjligheternas begränsningar i stadskärnan (vatten, dofter, möten, upplevelser med mera). Skapa mer utrymme för skapande, kultur, konst och installationer, arrangemang, marknader med mera.
- Etablera fler nya landmärken och attraktioner.
- Pröva att avsätta mer resurser (finansiering, idéer, nya aktörer) i alla investeringsprojekt som tillför konst vid ny- eller tillbyggnad i det offentliga rummet, vid infrastruktursatsningar, parker, offentliga platser med mera.
- Undersök möjligheterna att tillsammans med externa aktörer ta fram olika utvecklingsprojekt i stadskärnan och därefter samfinansiera dem när alla parter är överens.

Utifrån ovanstående föreslås att ett samlat grepp i form av en stadsmiljöanalys för centrum tas fram som fördjupar och utvecklar intentionerna i Stadsplan 2017 och som kan understödja Hbg Citys pågående arbete. Med utgångspunkt i en stadsmiljöanalys skapas förutsättningar för ett samarbete mellan aktörer vilket sträcker sig från övergripande planering till skötsel av den offentliga miljön.



*Bild: Jais vision och rekommendationer från 2015 för Helsingborgs centrum: Skapa helhet. Utveckla de goda lägena, framhäv identiteten som staden i västersolen. Koppla samman stadens viktigaste platser. Förstärk tvärande kopplingar i öst-västlig riktning, exvis vid Hälsövägen (Kulturknuten) och vid Campus (Söderterrassen). Förädla torgen. Utveckla gröna stråk.*

### **Ansvariga för fokusområdet:**

Stadsbyggnadsförvaltningen ansvarar.

*Tänkbara aktörer/samverkan:* Berörda förvaltningar, Citysamverkan, intresseorganisationer, centrumhandeln, fastighetsägare, Lunds universitet med flera.

### 8.2.2 Väla externhandelsområde

I kapitel 4 konstateras att handel i oattraktiva externa lägen spås få problem inom en snar framtid. För externhandeln i tillväxtregioner är trenden att bostäder och kontor kryper närmare redan etablerade externa handelsområden. Externhandeln försöker mer och mer efterlikna stadskärnans egenskaper. En ny Vision Väla har nyligen initierats av Skandiafastigheter i samarbete med Ikea. Ambitionen är att stärka positionen som attraktiv regional destination och mötesplats med ett unikt utbud av upplevelser, events och tjänster.

#### *Förslag till åtgärder*

För att skapa beredskap i planeringen föreslås att staden i samarbete med representanter för Väla handelsområde, tar fram olika utvecklingsscenarier för Väla som beaktar osäkerheterna inom den framtida handeln och som kan ligga till grund för den fysiska planeringen. Tillgängligheten till/från Väla har aktualiserats under arbetets gång, bl a att kollektivtrafiken till och från området behöver förenklas, och att arbetspendlingen bör förbättras. Scenarierna bör också beakta vilka proportioner mellan centrumhandel och externhandel som är rimliga i ett framtidsperspektiv.

#### **Ansvariga för fokusområdet:**

Stadsbyggnadsförvaltningen ansvarar.

*Tänkbara aktörer/samverkan:* Berörda förvaltningar, representanter för Väla handelscentrum, fastighetsägare, Lunds universitet.

### 8.2.3 Stadsdelscentrum/tätorter

För att skapa beredskap i planeringen behöver staden beakta osäkerheterna inom den framtida handeln i stadsdelar och tätorter, generellt. Bland annat bedöms E-handeln med mat öka. Detta påverkar den fysiska handelsplatsen och kan även öka andelen närlivs- och supermarketbutiker. Här kan finnas potential att kvartersbutiken etableras på nytt och kan bli motor för lokal service, flöden och folkliv, som butik, hubb/utlämningsställe och för hemleveranser.

#### *Förslag till åtgärder*

Generellt i all planering beakta framtida behov av hubbar/utlämningsställen och leveranser samt att uppmuntra och skapa förutsättningar för nya koncept och servicelösningar.



*Bild:* Strax innan jul öppnade Moby Mart sin första obemannade butik i Värmdö. Obemannad och semimobil, och snart också helt mobil butikslösning. Butikerna drivs med solceller. Visionen är att kunna återuppleva den gamla närbutiken på landet.

### **Ansvariga för fokusområdet:**

Stadsbyggnadsförvaltningen/stadsledningsförvaltningen ansvarar.

*Tänkbara aktörer/samverkan:* Berörda förvaltningar, Svensk Handel, Landsbygdsberedningen, det pågående projektet Utvecklingsplaner för stationsorterna med flera.

### **8.3 Fokusområde: Handelns framtida kompetensbehov, behov av nya affärskoncept och affärsmodeller**

I kapitel 5 konstateras att antalet jobb i handeln bedöms öka, främst inom e-handel, men även den fysiska detaljhandeln förutspås växa. Möjligheterna som AI och digitalisering erbjuder innebär att handeln, på samma sätt som logistikbranschen, generellt bedöms bli en mer kunskapsintensiv bransch, vilket ställer krav på ny kompetens.

Handelns behov av kompetensförsörjning är en viktig fråga och staden kan i samverkan med externa aktörer här bidra med stöd för utbildningar, nätverksmöten, rådgivning. Kan handelns behov av kompetens i högre utsträckning knytas till Lunds Universitet/Campus och utvecklas i samverkansprojekt eller via uppdaterade specialiserade utbildningsprogram?



*Bild:* Projektet "Stärkt kompetens i handeln" i Karlskrona har under tre år gett småföretagare inom detaljhandeln och deras anställda möjlighet att kompetensutvecklas inom kundbemötande, affärsutveckling och ledarskap, marknadsföring i sociala medier, butiksexponering och event samt i mångfald, icke-diskriminering och jämställdhet. Karlskrona kommun har varit projektägare.

Affärs- och hyresmodeller behöver ses över. Kostnadstrycket på butikerna är stort och konkurrensen tuff. Flexibilitet gällande läge, lokalstorlek och hyreskontrakt efterfrågas så att både små och stora aktörer får förutsättningar att kunna experimentera mer med nya idéer och affärskoncept. För att dra nytta av digitaliseringen och de förändringar den leder till inom handeln måste handelsaktörer utveckla nya affärskoncept och affärsmodeller. Hur kan vi samverka för att nya affärskoncept ska etableras snabbare och i större omfattning i Helsingborg? Hur ska vi attrahera innovatörer?

Nya entreprenörskap växer fram, där fysiska och digitala affärsmodeller samspelar. Att detta entreprenörskap får stöd och fortsätter utvecklas är avgörande för framtidens handel. Här har staden en viktig roll som möjliggörare och facilitator.

En del affärslokaler och ytor i gatuplan är inte anpassade efter dagens och morgondagens affärsmodeller. Ett resultat av höstens dialog är att se till möjligheterna och hitta former för samverkan kring bland annat lokalytor och då inkluderat vilken roll "second floor" kan spela..

Är tredimensionell fastighetsbildning en väg att gå? 3D-delning kan vara ett användbart verktyg för att stimulera till nya verksamheter i stadskärnan och att förtäta i stadsmiljöer. Olika upplåtelseformer på en och samma plats kan bidra till hållbarhet, nytänkande och kvalitet. Vid användning av tredimensionell fastighetsbildning kan vi få en mer blandad stad genom att få in flera typer av användningar och upplåtelseformer i samma hus.

#### *Förslag till åtgärder*

- Stödja handelns behov av stärkt kompetens (AI och digitalisering).
- Stödja utveckling av affärs- och hyresmodeller.
- Stödja nödvändig anpassning av affärslokaler och lokalytor till nya affärsmodeller.
- Testa tredimensionell fastighetsbildning.



*Bild:* Genom att stapla en blandning av boende- och upplåtelseformer (3D) tillsammans med sociala funktioner som till exempel odlingsterrasser, co-workingytor och gemensamhetslokaler uppmuntras till nya former av delningsekonomier på Brunnsög i Lund.

## Ansvariga för fokusområdet:

Stadsledningsförvaltningen/Näringsliv och destination ansvarar.

*Tänkbara aktörer/samverkan:* Berörda förvaltningar, Citysamverkan, fastighetsägare, butiker, E Commerce Park, Lunds Universitet med flera.

## 8.4 Fokusområde: Samverkan kring transporter, leveranser, "the last mile" hubbar/utlämning

I kapitel 5 konstaterar vi att distributionssystemet av varor förändras i takt med att e-handeln ökar. Kunder förväntas erbjudas mer bekväma leveransalternativ, till utlämningsställen, till hemmet osv. Den sista sträckan i transportledet "the last mile" anses vara den dyraste, minst effektiva och mest förorenade i kedjan. Bedömningen är att E-handeln ännu inte har levererat ökad hållbarhet, men det finns en potential, ett område som identifierats är att verka för koordinerad utkörning till hushåll och koordinerad distribution till butiker. E-handeln kan bli mer hållbar om utkörningen sker samordnat. Motsvarande gäller för distribution till butiker i exempelvis en stadsdel eller ett köpcentrum. Av liknande skäl bör handeln och den offentliga sektorn verka för en koordination kring ett fåtal lösningar för hushållens mottagande och reuter av leveranser av varor. Det finns anledning att se över reglerna för hur mottagning ska planeras framför allt i flerbostadshus. Exempelvis kan en del av bottenvåningarna användas för mottagningsrum.

Godstransporterna i staden rör allt från varudistribution, sophantering och hantverkares fordon till de godstransporter konsumenten utför vid inköp.

För att minimera trängsel och miljöpåverkan samt skapa en säker trafikmiljö krävs ett trafiksystem som både säkrar varuförsörjning, rena, energieffektiva, trafiksäkra transportlösningar, som också bidrar till attraktiv, konkurrenskraftig och trygg stad.

Hubbar fungerar huvudsakligen som en plats för samlastning, returhantering och varuutlämning. Är nästa generations utlämningsställe en kombination av paketslagring, returer, återvinning av emballage, provrum fordonspooler?

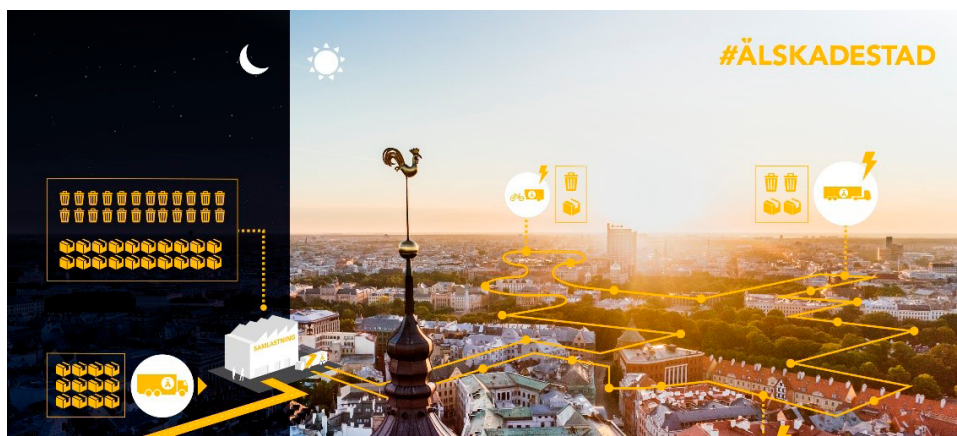


Bild: Ragn-Sells, Vasakronan och Bring med stöd av Stockholms stad är initiativtagare till #Älskade stad, som samlastar varustransporter i Stockholm city och kör ut dem med elbil. Samtidigt hämtar man upp företagens återvinningsmaterial och samlar det i samlastningscentralen.



Fokusområdet kräver bland annat nya finansieringsmodeller och här kan staden skapa samverkan mellan aktörer som kan resultera i nya koncept.

#### **Förslag till åtgärder:**

- Inventera och planera för ett minskat antal godstransportrörelser i staden med effektivare logistik genom bl.a. digitala tjänster (internet of logistics), samordning, samverkan och trafikreglering.
- Undersök om fler miljözoner ska inrättas i centrum.
- Fler cirkulära processer behövs för att ta hand om resurser på ett effektivare sätt och öka fyllnadsgraden i distributionsfordon. Staden behöver inleda samtal med aktörer för att hitta och initiera samverkansprojekt som exempelvis samverkan mellan leveranser och avfall/resurser eller leveranser och personflöden.
- Planera och testa tillsammans med näringslivet och fastighetsägare nya tjänster/utlämningsställen/hubbar i syfte att minska antalet transporter i bostadsområden och i stadskärnan.

#### **Ansvariga för fokusområdet:**

Stadsledningsförvaltningen/styrgruppen för gods/enheten för samhälle och infrastruktur, näringsliv och destination, stadsbyggnadsförvaltningen ansvarar.

*Tänkbara aktörer/samverkan:* Berörda förvaltningar, logistik-och transportföretag, akademien, med flera.

## 9. Definitioner och begrepp

- Följande definitioner används i rapporten:
- Detaljhandel
  - dagligvaruhandel (livsmedel, apotek, systembolag med mera)
  - sällanköpsvaruhandel (beklädnad, hem och fritid med mera)
- Partihandel (grossistverksamhet)
- Övrig kommersiell service
  - hotell och restaurang
  - annan service (kulturinstitutioner, resor och turism med mera)
- Offentlig service
- Extern handel
- Plattformshandel

## 10. Källhänvisningar

I vissa fall finns källhänvisningar angivna direkt i textmaterialet. Där det saknas källhänvisning är det framförallt följande källor som används i rapporten:

- Svensk Handel + HUI
- Svenska Digital Handel
- Svenska stadskärnor
- PostNord
- Dagens Industri
- Skanska
- WSP
- SCB

## Bilaga 1: Vad gör vi redan idag?

Staden arbetar med att göra city mer attraktivt och levande. Exempel på detta är:

- Smyckar staden
- Plats foodtrucks och ett system för hur mat och plats presenteras på helsingborg.se
- Arbetar med placemaking, dvs lyfter och aktiverar en specifik plats.
- Planerar och genomför event, festivaler och invigningar, se även [www.visithelsingborg.com](http://www.visithelsingborg.com)
- Arbetar med trygghetshöjande åtgärder för att bland annat levandegöra kvällstid som bland annat mynnat ut i en Purple Flag certifiering
- Vi ser till att de grundläggande förväntningarna uppfylls, dvs att det är tryggt, säkert, rent och snyggt.
- Staden samverkar, lyssnar, delar information och kommunicerar med näringslivet på olika sätt:
- Egen site riktad till näringslivet: [www.foretagare.helsingborg.se](http://www.foretagare.helsingborg.se) och [www.businesshelsingborg.com](http://www.businesshelsingborg.com)
- NoD:s nyhetsbrev Näringsrikt
- Grupp för destinationsutveckling?
- Lots-funktionen?
- Hbg city, Cityutvecklare, se även [www.visithelsingborg.com](http://www.visithelsingborg.com)
- Helsingborgs Företagsgrupper

Staden arbetar med att skapa förutsättningar för en hållbar leveranstrafik som bidrar till en attraktiv och levande stad. Det gör vi genom att synliggöra våra utmaningar och ge förslag på åtgärder för att kunna stötta privata initiativ där vi ser gemensamma nyttor.

Vi utreder hur efterfrågan på parkering i stadskärnan ska tillgodoses.

Vi samverkar med CLOSER och andra kommuner för att öka vår kunskap och påverka utvecklingen mot ett mer effektivt godstransportsystem.

Staden går in med tid i Triple F. Det är Trafikverkets 12-åriga forskning- och innovationssatsning med syfte att bidra till det svenska godstransportsystemets omställning till fossilfrihet.

Staden erbjuder tillsammans med E-commerce Park of Sweden möjlighet för handlare i stadskärnan att lära sig grunderna i e-handel utifrån principen "hur stärka fysisk handel med hjälp av e-handel"

Staden, Handelskammare, Företagarna och Svenskt näringsliv arrangerar tillsammans regelbundna Näringslivsfrukostar (150-250 deltagare per gång) där frågor kring handel/logistik kan adresseras på olika sätt

Staden medverkar genom näringslivs- och destinationsutveckling i styrelsen för FLOE (föreningen för logistik och e-handel)

SLF Näringslivs- och destinationsutveckling arbetar nära Campus Helsingborg i olika frågor kopplad till kopplingen studenter/forskare och näringslivet. Stora utbildningsområden på Campus är Service Management Logistics och Service Management Retail.