



HANDELSANALYS: TIBRO KOMMUN

HUI Research på uppdrag av Tillväxt Tibro
december 2016

Författare:
Per Andersson
Gustav Blomqvist
Emelie Krantz

Förord

HUI Research AB har på uppdrag av Tillväxt Tibro genomfört en utredning av handelns förutsättningar i Tibro kommun. Utredningen har genomförts av Per Andersson, Gustav Blomqvist och Emelie Krantz, analytiker vid HUI Research. Kontaktpersoner hos uppdragsgivaren har varit Per Garenius.

Göteborg, december 2016

Gustav Blomqvist, HUI Research

Sammanfattning

Tibro kommun står inför frågan i vilken riktning de skall utveckla sin handel. I kommunen finns fungerande handelsplatser i centrum samt i området Tideberg, som är ett område främst baserat runt kommunens unika möbelindustri. Det finns från kommunens sida en önskan att se över handelsstrukturen för att på så sätt se vad som går att göra för att erbjuda kommuninvånarna bättre handel och service för att kunna behålla en större andel av köpkraften inom kommunen.

Marknadsförutsättningar

Upptagningsområdet för dagligvaruhandeln i Tibro kommun bedöms enbart bestå av den egna kommunen och dess invånare, medan sällanköpsvaruhandelns upptagningsområde även innefattar delar av grannkommunerna Karlsborg och Hjo. I upptagningsområdet som helhet bor idag cirka 27 000 personer varav cirka 11 000 invånare bor i Tibro kommun. Befolkningen i Tibro kommun är prognosticerad att öka med cirka 8 procent fram till horisontåret i denna rapport, 2025.

Dagligvaruhandeln i Tibro kommun omsatte 284 miljoner kronor år 2015. Försäljningsindex för dagligvaruhandeln uppgick till 77, vilket tyder på att Tibros dagligvarubutiker i hög grad tar tillvara på den köpkraft som finns hos kommuninvånarna. Utbudet av dagligvarubutiker har sin tyngdpunkt i centrala Tibro. Utbudet bedöms idag som gott i relation till kommunens storlek, med en butiksstruktur, som innefattar både färskvarubutik samt lågprisbutik. Det enda som går att anmärka på är att det saknas ett storbutiksalternativ.

Sällanköpsvaruhandeln omsatte totalt 195 miljoner kronor i Tibro år 2015 och är främst koncentrerad till tre områden, Mariestadsvägen, Tibro centrum och Tideberg. Ett försäljningsindex för sällanköpsvaruhandeln på 57 tyder på att det sker ett utflöde av köpkraft från Tibro kommun till andra kommuner, främst Skövde. Detta bekräftades tydligt i en kundundersökning som genomfördes i förbindelse med rapporten. Hela 75 procent antydde att de handlar sällanköpsvarorna i Skövde, vilket inte är orimligt då Skövdes digra utbud inom sällanköpsvaruhandeln endast finns cirka 20 min från Tibro. Framförallt inom beklädnadssegmentet har Tibro ett svagt index (22) medan fritidshandeln har ett något högre index på 55. Hem & bygg har det starkaste indexet tack vare möbelindustrin, ett index på 102.

Utvecklingspotential

HUI bedömer att det saknas utrymme för en nyetablering i dagligvaruhandeln i Tibro kommun. Trots ett utflöde av köpkraft, främst till Skövde, bedömer HUI Research att det finns begränsat utrymme för ytterligare en aktör på marknaden. HUIs förslag är att istället utveckla någon av de befintliga butikerna på marknaden. Det bästa förslaget enligt HUIs bedömning är att utveckla dagens ICA Supermarket till antingen en större butik inom konceptet eller att helt enkelt konvertera butiken till storbutiksprofilen ICA Kvantum. Därigenom kan vissa delar av utflödet till andra marknader begränsas, samtidigt som en starkare butik i centrum ökar kundflödena ytterligare till förmån för sällanköpsvaruhandeln, restaurang- och cafénäringen och kommersiell service. Inom sällanköpsvaruhandeln finns det ett totalt

etableringsutrymme på 22 miljoner kronor år 2025. För beklädnadssegmentet bedömer HUI Research att det finns potential för ytterligare handel som motsvarar cirka 10 miljoner kronor fram till år 2025. Fritidssegmentet bedöms också det kunna växa med ytterligare cirka 12 miljoner kronor. Hem & bygg är det segment som har ett mycket starkt index (102) och således finns det inte ett teoretiskt etableringsutrymme. Detta hindrar dock inte att man bör satsa på detta segment då Tibro är känt för sin starka möbelhandel.

Rekommendationer

- Förtäta centrum

Trots sin relativt lilla geografiska yta upplevs centrum som något spretigt. Vi rekommenderar därför att Tibro koncentrerar flödesskapande verksamheter som handel och kommersiell service till området kring Gallerian och torget i större utsträckning än idag. En stad av Tibros storlek bör ha en tydlig mittpunkt, till exempel vid Gallerian eller vid torget. Från denna mittpunkt bör man nå hela utbudet i stadskärnan till fots på bara några minuter. En tajt och avgränsad stadskärna bidrar till intrycket av ett levande centrum fyllt med handel, restauranger, kultur och nöjen.

- Utveckla Gallerian

Ett delmål är att utveckla Gallerian till en mer ändamålsenlig marknadsplats än vad det är idag. Därigenom skapas förutsättningar att utveckla en större dagligvarubutik samt ytterligare lokaler som bidrar till ökat handelsflöde. För att få en bra finansieringsform kan bostäder byggas ovanför som dels tillgodoser bostadsförsörjning samt ökande flöden till centrum.

- Samarbeta

Utbudet av hotellverksamhet är idag undermåligt i Tibro. Det är generellt utmanande att driva hotell på mindre marknader. Tibro har dock möjlighet att dra fördelar av närheten till regionstaden Skövde. Tibro bör samarbeta med Skövde och skulle kunna bygga hotell som avlastning för Skövde. Vidare har möbelindustrin en stor näringsverksamhet, vilket borde skapa förutsättningar för hotellverksamhet. Varför inte låta inreda ett hotell med möbler från Tibro och/eller andra möbelaktörer och på så sätt skapa ett unikt boendevalternativ som konkurrerar med hotellmarknaden i Skövde.

- E-handelsplattform Tibro

I dagens allt mer digitaliserade värld gäller det för Tibro att fånga dessa möjligheter. HUIs förslag är att Tibro likt t.ex. Lund verkar för tillkomsten av en lokal e-handelsplattform. Genom detta möjliggörs avsevärt bättre tillgänglighet av Tibros utbud till sina kunder.

- Tideberg - Möbelcenter

Tibro har en möjlighet genom att långsiktigt satsa på möbelindustrin och utveckla marknadsplatser för denna både inom försäljning och tillverkning. Där finner vi i mångt och mycket det som kan bidra till en

besöksanledning för kommunen. Platsen skulle kunna vara Tidebergsområdet som bör prioriteras för möbelsegmentet.

- Tillsätt en processledare

Avslutningsvis kommer vi till en av de viktigaste punkterna, nämligen implementeringsprocessen. När utvecklingsprocesser skall genomföras måste man utse någon eller några som har någon form av ansvar för att processen genomförs. HUI förslag blir således att en handlingsplan upprättas och därefter så utses en person som leder processen vidare att utveckla Tibro. Viktigt är att det sker i ett tidsperspektiv som är förenligt med en tidsplan som en arbetsgrupp bör upprätta. HUIs rekommendation är att tidsplanen inte får vara allt för snäv utan gärna vara under ett antal år, gärna en 5-10 årsplan. En allt för kort tidsplan kan innebära att målen inte går att realiseras.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och mål.....	1
1.3 Definitioner	2
1.4 Rapportens disposition.....	2
2. Detaljhandeln i Sverige	4
2.1 Dagligvaruhandeln	4
2.1.1 Servicebutik.....	4
2.1.2 Trafikbutik.....	4
2.1.3 Renodlade lågprisbutiker – Hard Discount	4
2.1.4 Närbutiker.....	5
2.1.5 Supermarket.....	5
2.1.6 Storbutik	5
2.1.7 Stormarknader.....	6
2.1.8 Butiksformaten fyller olika funktioner för konsumenterna	6
2.2 Sällanköpsvaruhandeln	7
2.3 Trender i handeln och framtidens handel	8
2.3.1 Turism och shoppingturism	8
2.3.2 Marknadsplatsers konkurrens	9
2.3.3 Externhandel	10
2.3.4 Från stormarknader till externhandel	11
2.3.5 Handelskluster och konsumtion	12
2.3.6 Den enes bröd den andres död?.....	12
2.3.7 Färre, men större butiker.....	14
2.3.8 Läget, läget, läget.....	15
2.4 Detaljhandelns framtida utmaningar	16
2.4.1 Unikt skifte i konsumtionen	17
2.4.2 Ökad koncentration	18
2.4.3 Internet och sociala medier	19
2.4.4 E-handel	20
2.4.5 Kampen om konsumtionen	23
2.4.6 Millenials och generation Z	24
2.4.7 Restaurang och service	25
3. Marknadsförutsättningar	26
3.1 Efterfrågesidan	26
3.1.1 Upptagningsområde.....	27
3.1.2 Befolkningens storlek och utveckling	28

3.1.3	Demografisk befolkningsstruktur.....	30
3.1.4	Inkomst.....	30
3.1.5	Utbildningsnivå.....	31
3.1.6	Arbetspendling.....	31
3.1.7	Turism.....	32
3.1.8	Köpkraft.....	34
3.2	Utbudssidan.....	38
3.2.1	Handelns storlek och utveckling.....	38
3.2.2	Handelns styrka – försäljningsindex.....	39
3.2.3	Omsättning restaurang.....	41
3.3	Handelns geografiska struktur i Tibro kommun och omland.....	42
3.3.1	Tibro centrum.....	43
3.3.2	Tideberg.....	46
3.3.3	Mariestadsvägen.....	46
3.4	Handelns geografiska struktur i övriga marknadsområdet.....	48
4.	Konsumentundersökning & S-meter.....	50
4.1	Konsumentundersökning.....	50
4.1.1	Dagligvaruhandeln.....	50
4.1.2	Sällanköpsvaruhandeln.....	51
4.1.3	Restaurang & caféer.....	53
4.1.4	GAP-analys.....	53
4.1.5	Öppna frågor.....	54
4.1.6	Demografi.....	54
4.1.7	Sammanfattning.....	55
4.2	S-meter.....	55
4.2.1	Utbud.....	55
4.2.2	Tillgänglighet.....	55
4.2.3	Trivsel och trygghet.....	55
4.2.4	Samverkan och marknadsföring.....	56
5.	Handelns utvecklingspotential i Tibro kommun.....	56
5.1	Utrymme för mer handel i Tibro.....	56
5.1.1	Dagligvaruhandel.....	56
5.1.2	Sällanköpsvaruhandel.....	57
6.	Rekommendationer.....	60
6.1	Dagligvaruhandeln.....	60
6.2	Sällanköpsvaruhandeln.....	60
6.2.1	Beklädnad.....	61
6.2.2	Fritid.....	61
6.2.3	Hem & bygg.....	62

6.3	Restaurang & café	62
6.4	Övrig service	63
6.5	Generella rekommendationer för Tibro	63
6.5.1	Förtäta centrum	64
6.5.2	Utveckla Gallerian	64
6.5.3	Låt inte dagligvaruhandeln lämna centrum	65
6.5.4	Se över behovet av kontorslokaler	65
6.5.5	Samarbete	65
6.5.6	E-handelsplattform Tibro	66
6.5.7	Tideberg- Möbelcenter	66
6.5.8	Aktiviteter	66
6.5.9	Tillsätt en processledare	67

1. Inledning

Det första avsnittet nedan syftar till att förklara bakgrunden till uppdraget, dess syfte och mål samt till att belysa den initiala utgångspunkten för uppdraget liksom väsentliga förutsättningar eller antaganden som har varit nödvändiga för arbetet. Vidare presenteras ett antal begreppsdefinitioner samt en överskådlig disposition av rapporten.

1.1 Bakgrund

Tibro kommun står inför frågan i vilken riktning de skall utveckla sin handel. I kommunen finns fungerande handelsplatser i centrum samt i området Tideberg, som är ett område baserat runt kommunens unika möbelindustri. Området lider dock idag av stora vakanser och frågor runt dess framtid är oviss. Det finns från kommunens sida en önskan att se över handelsstrukturen för att på så sätt se vad som går att göra för att erbjuda kommuninvånarna bättre handel och service och för att kunna behålla en större andel av köpkraften inom kommunen.

Med fler invånare i staden ökar förväntningarna på en levande stadskärna med ett rikt utbud av handel, restauranger, kulturliv med mera. Det är därför viktigt att utforma en stadskärna som möter såväl invånarnas som besökarnas behov. Man bör även tänka på vilket utbud som passar i centralt läge och vilket utbud som lämpar sig bättre i ett externt läge. HUI har därför ombetts att analysera förutsättningarna för handeln i Tibro och komma med rekommendationer avseende handelns inriktning.

1.2 Syfte och mål

Syftet med projektet är att Tibro kommun och övriga intressenter ska få ett material som kan fungera som underlag när det gäller frågor som har med handelns och besöksnäringens utveckling i kommunen att göra. Syftet är också att engagera handelns och besöksnäringens intressenter i arbetet med att utveckla Tibro. Vidare kan resultaten från projektet användas i arbetet med att locka nya etableringar till kommunen.

Det övergripande målet är att kartlägga marknadsförhållanden i Tibro kommun samt att komma med förslag på hur Tibro kommun kan arbeta för att behålla och stärka den lokala handeln samt besöksnäringen i Tibro kommun.

1. Kartlägga marknadsförutsättningarna för handel i Tibro Kartlägga handelns förutsättningar utifrån utbuds- och efterfrågesidan. Resultaten visar vilken potential det finns för utveckling och tillväxt i handeln som helhet och i olika branscher som till exempel kläder, sport, elektronik, järn & bygg etc.

Kartlägga marknadsförutsättningarna för besöksnäringen i Tibro. Utredningen belyser bland annat turismens omsättning i kommunen, förädlingsvärdet i kommunen, utveckling av antalet gästnätter med mera.

2. Undersöka och fördjupa kunskapen om detaljhandeln i Tibro kommun för att på så sätt identifiera eventuella problemområden. Detta omfattar bland annat en kartläggning av detaljhandelns lokalisering, branschmix, struktur, vakansgrad, tillgänglighet, öppettider, fysisk och social miljö. Syftet är att kartlägga stadskärnan och detaljhandelns attraktivitet på ett allmänt plan men även att se över specifika lägen eller stråk och deras respektive attraktivitet.
3. Förslag till åtgärder för att stärka handeln i stadskärnan i Tibro. Föreslå åtgärder som kan användas i syfte att förstärka handeln i Tibro kommun. Undersökningen avser att omfatta åtgärder som kan beröra såväl kommunen och lokala fastighetsägare som detaljhandelsaktörer.

1.3 Definitioner

Omsättning: Försäljning inklusive moms, löpande priser.

Dagligvaror: Sammanfattande begrepp för allivs- och speciallivsbutiker, service- och jourbutiker, blommor, tobak, tidningar och kioskvaror samt systembolag och apotek.

Sällanköpsvaror: Sammanfattande begrepp för handel inom grupperna beklädnad, hem- och fritidsvaror och varuhus.

Köpkraft: Det teoretiska belopp som konsumenterna spenderar på inköp av detaljhandelsvaror, det vill säga marknadens storlek från efterfrågesidan.

Försäljningsindex: Ett mått på flöden av handel över kommungränser. Index 100 innebär att handeln omsätter lika mycket som det befolkningsmässiga underlaget medger. Index >100 innebär inflöde, index <100 innebär utflöde.

Upptagningsområde: Det område som omfattar efterfrågesidan, exempelvis befolkning, köpkraft med mera. Upptagningsområdet är det geografiska område som handeln i kommunen i huvudsak kan locka kunder ifrån.

Marknadsområde: Den geografiska marknad handeln i kommunen i huvudsak konkurrerar inom.

Handelsyta: Avser den yta som är avsedd för handel. Alla ytor i rapporten anges som kvadratmeter bruttoyta.

1.4 Rapportens disposition

Kapitel 1 omfattar en kortfattad beskrivning av bakgrunden till uppdraget, en beskrivning av uppdragets syfte och mål samt begreppsdefinitioner.

I *kapitel 2* beskrivs den svenska detaljhandeln samt vilka trender som påverkar handelns utveckling.

I *kapitel 3* kartläggs de marknadsmässiga förutsättningarna för detaljhandel i Tibro kommun. Marknadsförutsättningarna utgörs dels av demografiska faktorer men även utbudet av detaljhandel.

Kapitel 4 sammanfattar och redogör för resultatet av konsumentundersökningen som genomförts i samband med denna rapport.

I *kapitel 5* redogörs för handelns utvecklingspotential i Tibro kommun fram till år 2025.

I rapportens avslutande del, *kapitel 6*, följer HUIs rekommendationer avseende handelns utveckling i Tibro kommun generellt.

2. Detaljhandeln i Sverige

Detaljhandeln delas in i de två huvudbranscherna dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandel. Sällanköpsvaruhandeln kan sedan delas in i fyra undersegment, Beklädnad, Hem & bygg, Fritid och Övrig sällanköpsvaruhandel.

2.1 Dagligvaruhandeln

Dagligvarumarknaden i Sverige har under de senaste 100 åren utvecklats från en marknad som karaktäriserats av en övervägande andel bostadsnära butiker av traditionell supermarketkaraktär (som Ica Supermarket, Coop Konsum med flera) till en marknad där nya butiksformat som stormarknader, lågprisbutiker, jourbutiker och trafikbutiker har vuxit fram. Nedan följer en kort beskrivning av de butiksformat som finns i Sverige, enligt den indelning som HUI Research utgår ifrån.

2.1.1 Servicebutik

Servicebutiken är lokaliserad i en stadskärna eller i ett bostadsområde. Dess främsta konkurrensmedel är tillgänglighet, både vad gäller lokalisering och öppettider, snarare än utbud och pris. Utbudet består uteslutande av dagligvaror av kompletterande karaktär och det är vanligt förekommande att servicebutiken även säljer snabbmat. Några exempel på butikskoncept är 7-Eleven och Pressbyrån, men här återfinns även de flesta av landets icke-kedjeanslutna handlare. Servicebutiken kännetecknas främst av:

- Dagligvarusortiment av kompletterande karaktär.
- Generösa öppettider.
- Kundfrekvent lokalisering centralt eller bostadsnära.

2.1.2 Trafikbutik

Trafikbutiken har ett produktutbud som huvudsakligen består av dagligvaror och har ofta mycket generösa öppettider. Butiksformatet har mycket gemensamt med servicebutiken med den skillnaden att trafikbutiken ligger i anslutning till en bensinstation. Trafikbutiken har nästan uteslutande dagligvaror i sortimentet och säljer ofta snabbmat. Inom detta butiksformat återfinns i stort sett endast handlare anslutna till något av de stora bensinbolagen. Exempel på butikskoncept är OK/Q8, Circle K, Preem och Shell. Trafikbutiken kännetecknas främst av:

- Att det är en servicebutik i anslutning till en bensinstation.

2.1.3 Renodlade lågprisbutiker – Hard Discount

Lågprisbutiker dök upp på den svenska dagligvarumarknaden under 2002. I dagsläget finns det närmare 300 hard discount-butiker i Sverige. I Sverige domineras butiksformatet helt av två aktörer, Lidl och Netto. Hard discount-butiken kännetecknas främst av:

- Avsaknad av manuella diskar.
- Enkel inredning.
- Aggressiv prisstrategi där låga priser är det helt dominerande marknadsföringsargumentet.
- Begränsat sortiment.

2.1.4 Närbutiker

Närbutikerna är lokaliserade centralt eller bostadsnära. Den primära målgruppen är människor som bor eller arbetar i närheten av butiken och butikens främsta konkurrensmedel är just närheten. Närbutikerna har ett fullvärdigt utbud av dagligvaror, men utbudet kan inte ses som ett konkurrensmedel gentemot övriga större format. Exempel på butikskoncept som tillhör detta butiksformat är ICA Nära, Coop Nära, Willys Hemma och Tempo. Närbutiken kännetecknas av:

- Central lokalisering i stadskärna eller i bostadsområdes-/stadsdelscentrum.
- Fullvärdigt, men något begränsat, utbud av dagligvaror.
- Att den övervägande delen av kunderna bor eller arbetar nära butiken.

2.1.5 Supermarket

Supermarketbutikerna är lokaliserade centralt eller bostadsnära. Den primära målgruppen är personer som bor eller arbetar i närheten av butiken. Supermarketbutikerna har ett fullvärdigt utbud av dagligvaror. Det är svårt att peka på en faktor som är deras främsta konkurrensmedel, snarare är det så att dessa butiker konkurrerar genom att vara tillräckligt bra vad gäller lokalisering, pris och utbud. Exempel på butikskoncept som tillhör detta butiksformat är ICA Supermarket, Coop Konsum och Hemköp. Supermarketbutikerna kännetecknas av:

- Central lokalisering i stadskärna eller i bostadsområdes-/stadsdelscentrum.
- Fullvärdigt utbud av dagligvaror med kompletterande utbud av sällanköpsvaror.
- Att den övervägande delen av kunderna bor eller arbetar i närheten av butiken.

2.1.6 Storbutik

Storbutikerna är lokaliserade halvexternt eller externt och riktar sig i stor utsträckning till bilburna kunder. Till skillnad från övriga allivsbutiker är storbutikernas främsta konkurrensmedel ett brett och djupt utbud. Storbutikerna har ett fullvärdigt utbud av dagligvaror med många valmöjligheter inom varje produktkategori. Exempel på butikskoncept som tillhör detta butiksformat är Willys, ICA Kvantum och Coop Extra. Storbutiken kännetecknas av:

- Ofta halvexterna och externa lokaliseringar.
- Fullvärdigt utbud av dagligvaror med många valmöjligheter inom varje produktkategori.

- Kompletterande utbud av sällanköpsvaror.
- I stor utsträckning bilburen kundkrets.

2.1.7 Stormarknader

Stormarknaderna är lokaliserade i halvexterna eller externa lägen och riktar sig huvudsakligen till bilburna kunder. Stormarknaderna har ett fullvärdigt utbud av dagligvaror med många valmöjligheter inom varje produktkategori och erbjuder även ett betydande utbud av sällanköpsvaror. Stormarknadens främsta konkurrensmedel är det breda utbudet i kombination med låga priser. Exempel på butikskoncept som tillhör detta butiksformat är Maxi ICA, Coop Forum och City Gross. Stormarknaden kännetecknas av:

- Halvexterna och externa lokaliseringar.
- Fullvärdigt utbud av dagligvaror med många valmöjligheter inom varje produktkategori.
- Betydande utbud av sällanköpsvaror.
- Övervägande andel bilburna kunder.
- God tillgång till parkeringsplatser.

2.1.8 Butiksformaten fyller olika funktioner för konsumenterna

Service- och trafikbutikerna har jämförelsevis höga priser och ett starkt begränsat utbud av varor. Dessa butiksformat fungerar därför huvudsakligen som komplement till de övriga butiksformaten och snittköpen är lägst av samtliga butikskoncept.

Hard discount-butikerna har ett större sortiment än service- och trafikbutikerna. Det är emellertid få konsumenter som gör merparten av sina inköp i dessa butiker. Snittköpen är högre än i service- och trafikbutikerna men lägre än i övriga butiksformat.

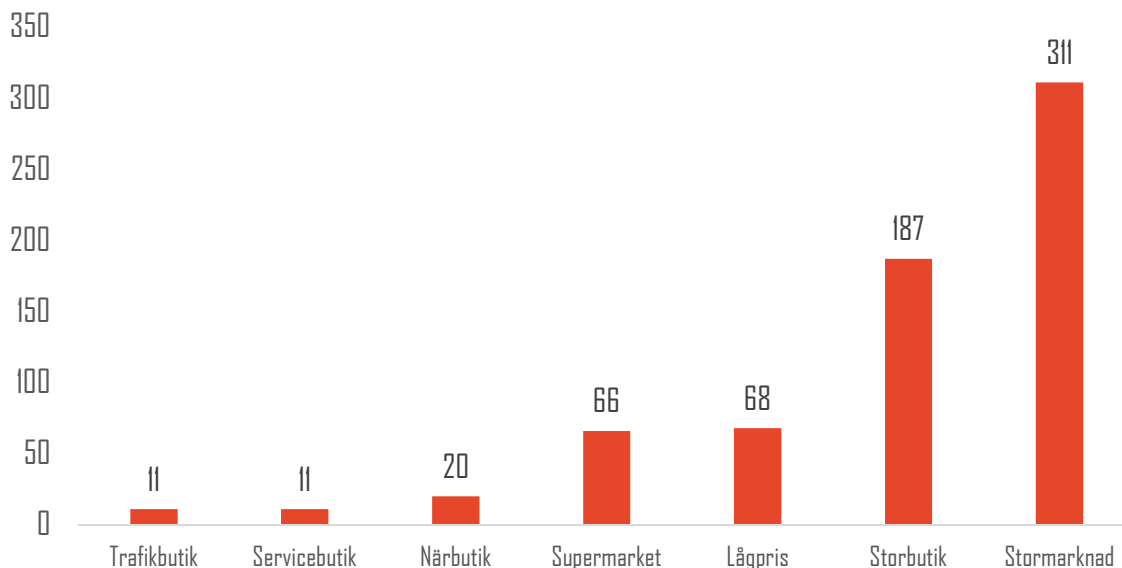
Nära- och supermarketbutikerna ligger oftast nära bostäder och konsumenterna besöker dessa butiker mest frekvent. Närheten väger tungt för konsumenten och kompenserar för att varuutbudet är mindre än hos de större butiksformaten. Andelen kunder som storhandlar i dessa butiker är liten och snittköpen är också lägre än för storbutiker och stormarknader.

Storbutiker och stormarknader är de butiksformat som har störst sortiment av dagligvaror. I stormarknaderna finns dessutom ett visst utbud av sällanköpsvaror som kläder, elektronik, böcker med mera. Butikerna besöks mindre frekvent än de mindre butiksformaten och snittköpen är högre än för övriga butiksformat.

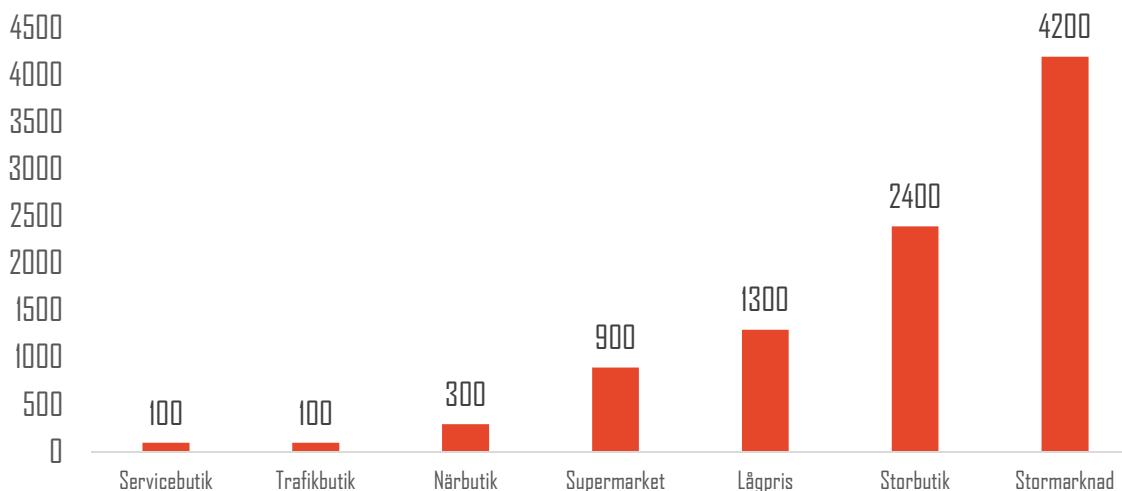
De flesta konsumenter handlar i flera butiksformat. De kan veckohandla på Coop Extra, kompletteringshandla några gånger i veckan på Coop Nära och hitta prisvärda produkter på Lidl och så vidare. Detta innebär att konkurrensen i dagligvaruhandeln sker efter principen att lika slår mot lika, det vill säga att konkurrensen huvudsakligen sker mellan butiker inom samma format och i mindre

utsträckning mellan de olika butiksformaten. Diagrammen nedan visar genomsnittlig omsättning och storlek för de olika butiksformaten.

Figur 1 - Genomsnittlig omsättning i olika butiksformat (Mkr inkl. moms)



Figur 2 - Genomsnittlig försäljningsyta i olika butiksformat (Försäljningsyta: ca 70 % av totalyta)



2.2 Sällanköpsvaruhandeln

Sällanköpsvaruhandeln delas in i underbranscherna:

- Beklädnadshandel: kläder, skor, accessoarer etc.
- Handel med fritidsvaror: sport och fritid, leksaker, böcker, elektronik etc.
- Handel med hemutrustning: möbler, heminredning, järn och bygg, vitvaror etc.

- Övrig sällanköpsvaruhandel: Åhléns, ÖoB, Rusta etc.

Övrig sällanköpsvaruhandel är just övrig handel pga. att den är gränsöverskridande över de olika segmenten.

Sällanköpsvaruhandeln kan också delas in i urvalshandel och volymhandel. De både formerna skiljer sig åt avseende innehåll och huvudsaklig lokalisering.

Den så kallade urvalshandeln kännetecknas av inköp som genomförs mer sällan, till exempel inköp av kläder, skor, kosmetika och heminredning. Denna typ av handel återfinns normalt i stadskärnan men förekommer även i externa lägen. I dessa fall innebär det en stark konkurrens mellan externhandeln och handeln i stadskärnan eftersom utbudet är så likartat.

Volymhandeln kännetecknas av varor som handlas mer sällan och, som ordet indikerar, ofta är skrymmande. Exempel är vitvaror och möbler. Volymhandeln är oftast lokaliserad i mer externa lägen utanför eller i utkanten av den egentliga stadsbebyggelsen. Eftersom utbudet av volymhandel i stadskärnan normalt sett är litet blir konkurrensen mellan externhandeln och handeln i stadskärnan begränsad. Externhandeln (i de fall det rör sig om volymhandel) och handeln i stadskärnan kompletterar oftast varandra mer än vad de konkurrerar med varandra.

2.3 Trender i handeln och framtidens handel

Nedan beskrivs några av de viktigaste trenderna och utvecklingstendenserna i detaljhandeln.

2.3.1 Turism och shoppingturism

Under den senaste tioårsperioden har både den svenska besöksnäringen och detaljhandeln upplevt en mycket god tillväxt. Som en naturlig följd av detta har också den svenska shoppingturismen utvecklats mycket positivt och i takt med att fler shopping- och turistdestinationer utvecklas kommer också shoppingturismen att utvecklas vidare. Vad är då shoppingturism? I vissa avseenden är det enkelt att definiera shoppingturism, till exempel försäljningen av souvenirer eller gränshandeln mot Norge, Finland och Danmark. Det är dock svårare när exemplen inte är så tydliga. Ett sätt att definiera shoppingturism kan vara att konsumenten åker längre för att handla vissa varor än vad som egentligen behövs. Detta resonemang innebär att shoppingen i sig ger resan ett mervärde.

Shopping som görs av turister kan delas upp i två huvudsakliga kategorier – shoppingturism och turismshopping. Dessa två olika typer av shopping skiljer sig åt rent definitionsmässigt. Det första, shoppingturism, används när resans primära mål är just shopping. Det andra, turismshopping, används när turisten under en resa med något annat primärt syfte ändå väljer att shoppa.

Figur 3 - Shoppingturism



Figur 4 - Turismshopping



Drygt 100 miljarder kronor av turisternas utlägg hamnar i varuhandeln (shopping, livsmedel och drivmedel), vilket motsvarar 38 procent av den totala turistiska omsättningen. Den näst största utgiftsposten för turister är boende och restauranger (90,1 miljarder). För vissa orter är shoppingturismen extra viktig. I en ort som Strömstad står utländska shoppingturister, med framförallt norrmän i spetsen, för en mycket hög andel av försäljningen.

Den totala turismomsättningen i Sverige har ökat med cirka 88 procent sedan 2000 mätt i löpande priser. År 2000 gick drygt procent 20 av turisternas utgifter till detaljhandeln (Livsmedel och shopping). 15 år senare uppgår denna andel till 28 procent. Om man inkluderar drivmedel har ökningen gått från 34 procent år 2000 till 38 procent år 2015. Samma trend är tydlig när det gäller shoppingturismens andel av detaljhandelns omsättning. Så sent som år 2000 var turismens andel av detaljhandelns totala omsättning 8 procent, under 2015 var den 15 procent. Detta är en betydande andel och tillväxten har varit hög. Det är också viktigt att ha i åtanke att detta gäller generellt för hela detaljhandeln – lite mer än var tionde krona i alla Sveriges butiker kommer från turismen. Detta innebär naturligtvis att i vissa regioner är denna andel betydligt högre och i andra är den kanske mycket låg.

2.3.2 Marknadsplatserns konkurrens

Under de senaste decennierna har handeln koncentrerats allt mer till befolkningstäta regioner. Detta är i sig inte konstigt. Handeln följer alltid kunderna, och om kunderna tenderar att flytta från landsbygden in till städerna så följer handeln med. Kunderna åker också i allt större utsträckning till de större marknadsplatserna i och i anslutning till städerna, det vill säga inflödet till centralorterna ökar. Konsumenter väljer att åka till större marknadsplatser för att göra sina inköp. Det är anledningen till att handeln i allt större utsträckning koncentreras till vissa regioner och inom dessa regioner till och med till vissa marknadsplatser.

Några orsaker till utvecklingen är att de större marknadsplatserna och centralorterna erbjuder ett större utbud av varor och samtidigt ett bredare nöjes- och kulturutbud. Ett ökat bilinnehav har också betydelse i sammanhanget liksom att många arbetsplatser är lokaliserade dit. Även försäljningen av dagligvaror är koncentrerad till vissa kommuner, men inte i samma utsträckning. Det beror på att konsumenter inte är villiga att resa lika långt för sina dagligvaruinköp, utan hellre handlar i närheten av sin bostad eller arbetsplats.

2.3.3 Externhandel

Den moderna formen av handel vi känner idag började växa fram efter andra världskrigets slut¹. Stora förändringar för handeln och dess förutsättningar inträdde i och med att nya bostadsområden och funktionella lägenheter i flervåningshus byggdes. Efter kriget skulle trångboddhet och undermåliga bostäder byggas bort och handel, servicefunktioner, biografier med mera byggdes i praktisk närhet till de nya bostäderna. Denna utveckling, som startade efter kriget, bara accelererade fram till miljonprogrammets genomförande mellan 1965 och 1974. Ett exempel på denna utveckling är Vällingby Centrum, som invigdes i november 1954. Kontrasten mellan dessa nya stadsdelscentrum och städernas traditionella gatubild med små specialbutiker var mycket stor i mitten av 1950-talet². De mindre butikerna i städernas centrum fick således hård konkurrens av handeln i förorterna. Städernas trånga gator och gränder lämpade sig dessutom allt mindre för kommers i ett Sverige som blev mer och mer bilburet. Frågorna hopade sig. Vad skulle komma att hända med stadskärnorna? Var skulle de bilburna kunderna parkera? Vad kunde små, omoderna butiker locka med, förutom personlig service, för att konkurrera med de nya förortscentrum? Utvecklingen gick så snabbt att den utgjorde ett rejält och mycket konkret dilemma för både handelns aktörer och stadens politiker.

I detta läge tog handelns olika organisationer, i samråd med lokala politiker, beslutet att modernisera handeln i städerna. Hela kvarter av äldre hus skulle rivas för att ge plats åt moderna byggnader och gator. Kooperationen och kedjevaruhusen med flera hade ekonomiska medel och idéer för att förnya stadskärnorna och lokalpolitikerna tog tacksamt emot bådaderna, då de fruktade en förslumning av innerstaden. Kraftiga lobbyorganisationer skapades och de lokala byggnadsnämnderna utgjorde en viktig arena för att driva igenom planerna för de organiserade grupperingarna av politiker och handelsaktörer. Resultatet blev snarlika stadskärnor runt om i landet. Från norr till söder kom centrum att karaktäriseras av EPA, Åhléns och Domus fyrkantiga varuhusbyggnader och tillhörande stora parkeringar och garage³. Detta är sannolikt den största stadsomvandlingen i vår moderna historia och ses så här i efterhand kanske inte som en helt lyckad manöver. Resultatet blev att många detaljhandelsföretag och enskilda fackhandlare slogs ut. Detaljhandeln (nu i form av stora varuhus) levde dock vidare i moderna och funktionella men mindre charmiga butikslokaler. De enskilda

¹ Den historiska genomgången bygger till stora delar på material från E Blom (ed.) (2008) Handelsbilder – 125 år med Svensk Handel, Centrum för Näringslivshistoria.

² Vällingby framtidstaden – En dokumentärfilm av Anders Wahlgren om "den världsberömda ABC-staden" Vällingby, som började planeras för femtio år sedan.

³ Filmaren Anders Wahlgren skildrar denna omvandling i Dokumentären "När Domus kom till stan".

fackhandlare som överlevde började nu organisera sig inom frivilliga kedjor. Som exempel kan nämnas Järnia, Expert och Intersport. Detaljhandeln kom att koncentreras och grossistledet rationaliserades ytterligare genom att det fanns färre beställare.

2.3.4 Från stormarknader till externhandel

Guldåren Sverige upplevde efter kriget bidrog till kraftigt höjda reallöner och rejält höjd levnadsstandard. Under 1960-talet gjorde kvinnorna dessutom sitt intåg på arbetsmarknaden i Sverige och många hushåll hade nu två inkomster. En mindre del av lönekakan gick därför till livsmedel och mer blev över till annat. Antalet artiklar i butikerna ökade och efterfrågan på kläder, skor, leksaker, skönhetsartiklar med mera växte kraftigt. Eftersom fler i hushållet arbetade fanns det dock mindre tid för inköp och shopping. De första stormarknaderna, ett svar på denna utveckling, gjorde så småningom sitt intåg och enorma butikslokaler byggdes på billig mark utanför städerna. Tanken var att låga kostnader, fullständig självbetjäning och stordrift skulle garantera låga priser och stort utbud. Den svenska urpremiären skedde utanför Malmö redan 1962 när Wessels öppnade⁴. Varor från en rad olika branscher fördes samman under samma tak och inköpen kunde nu göras ett fåtal gånger per vecka. Externhandeln var född.

Oljekriserna under 1970-talet tvingade dock handeln att transformera sig ännu en gång och trettio års tillväxt ersattes av två decennier med kraftiga konjunktursvängningar. Oljekris, internationell konkurrens och djup lågkonjunktur tvingade svensk industri att organisera om sig. När konjunkturen vände uppåt gjorde devalveringar och en hög inflationstakt det mycket svårt för både företag och konsumenter att planera framtiden. En starkt överhettad ekonomi på 1980-talet ledde till en ny period av finansiella motgångar. Den svenska spekulationsbubblan sprack definitivt i början av 1990 och banker och kreditföretag skakades i grunden. Bankkrisen fick dessutom sällskap av en valutakris och Sverige tvingades gå över till en rörlig växelkurs i november 1992.

Resultatet av detta kraftiga omvandlingstryck för handelns del är till stora delar det vi ser i medelstora svenska städer idag. Många av de gamla EPA- och Domusvaruhusen har rivits. Kanske finns ett Hemköp eller Åhléns kvar i EPA:s eller Tempos gamla lokaler, men varuhus som också har stora livsmedelsavdelningar är idag mycket ovanligt. På många ställen har de gamla Domusvaruhusen byggts om till köpmannavaruhus eller gallerior. Centrumkärnan i städerna domineras nästan alltid av en gågata med många små, specialiserade fackhandlarkedjor, närbutiker, kaféer och restauranger samt av en galleria. Sannolikt finns det också en Coop Konsumbutik samt en konkurrerande ICA-butik i närheten. Oljekris, fastighetskris och valutakris ledde till ytterligare rationaliseringar i ekonomin. Plötsligt hade kommunernas gamla industrimark inte längre industri nog att fylla de planerade områdena med.

⁴ Sandgren & Jonsson (2008).

När Plan- och bygglagen ändrades på 1990-talet skedde istället en explosion av etableringar av externa köpcentrum⁵. Stormarknaderna, som idag heter exempelvis Coop Forum och ICA Maxi och huvudsakligen återfinns utanför innerstäderna, är inte längre så ensamma utanför stadernas centrum. Modern stadsplanering och ökat kommunalt självbestämmande har gjort det möjligt att systematiskt transformera gammal industrimark till externa handelsområden och dessa har fyllts av både svenska och nya utländska handelskedjor. Externa köpcentrum, stora fackhandelsvaruhus och livsmedelskedjornas stora mattempel samsas i de nya externhandelsområdena.

Externhandelns attraktionskraft och stora upptagningsområden har självklart fått konsekvenser för butiker i närliggande städer. Handelns olika aktörer, kommuner och fastighetsägare har tvingats tänka i nya banor. Inom stora delar av handeln har öppettiderna förlängts och anpassats till konsumenternas arbetsmönster och ledigheter. Efter 1990-talskrisen har även fastighetsägandet transformerats och stora kommersiella och internationella fastighetsaktörer äger ofta handelsfastigheter idag. Deras roll för utbyggnaden av externhandeln har varit betydande.

2.3.5 Handelskluster och konsumtion

Det kan konstateras att detaljhandel i externa lägen har varit extremt framgångsrikt under den senaste femtonårsperioden, så till vida att omsättning, antal företag och antal anställda har ökat kraftigt.

Externhandelns framgång förklaras dels av en lång och extremt god konjunktur för detaljhandeln, i synnerhet för många av de branscher som föredrar externa lokaliseringar, dels av att tillväxten är ett resultat av en kraftig utbyggnad av externhandeln. I takt med detta har en allt större del av konsumenternas inköp kommit att ske på de externa marknadsplatserna. På senare år är det framförallt handelsområden och e-handeln som växer medan den övriga fysiska handeln minskar. Handelsområden är fortfarande den starka aktören som utvecklas snabbast och det är detta tillsammans med köpcentrum som driver handeln i dagsläget.

Tabell 1 - Detaljhandelns geografiska fördelning i Sverige år 2015

	Dagligvaror	Sällanköpsvaror	Totalt
Köpcentrum	18%	22%	20%
Handelsområde	13%	20%	17%
E-handel	1%	10%	6%
Övrig fysisk handel	68%	48%	57%
Totalt	100%	100%	100%

Källa: SSCD.

2.3.6 Den enes bröd den andres död?

Vad spelar nuvarande utvecklings- och etableringsstrategier för roll för den allmänna handelsutvecklingen? Hur påverkas annan handel? Tar en utvecklad externhandel död på handeln i citykärnan? När Rämme och Rosén studerade dessa frågor kom de bland annat fram till att cityhandeln

⁵ Se E Blom (2008) samt Sandgren & Jonsson (2008)

under slutet av 1990-talet och inledningen av 2000-talet faktiskt har återtagit delar av den position som den förlorade under 1980- och första hälften av 1990-talet. Omsättningen har, liksom antalet butiker och anställda, ökat. Stadskärnornas återhämtning förklaras, för det första, av att den har ett komplementärt förhållande till externhandeln. Dagligvaruhandeln i stadskärnan domineras av små eller medelstora butiker av supermarketkaraktär, vilka används av pendlare, arbetande och boende i stadskärnan, medan den externt lokaliserade dagligvaruhandeln används till större, och mer lågfrekventa, inköp av invånarna i centralorts- och kranskommunerna.

Inom sällanköpsvaruhandeln är det komplementära förhållandet ännu mer uttalat. I stadskärnan är det helheten, det vill säga den småskaliga shoppingen av beklädnads- och fritidsvaror i kombination med restauranger, caféer och annan service och kultur, som skapar mervärde för besökaren medan det i externhandeln är det breda och djupa utbudet av volymhandelskaraktär i kombination med funktionellt organiserade marknadsplatser och hög tillgänglighet som ger såväl lokala som regionala besökare mervärde. Stadskärnornas återhämtning förklaras, för det andra, av att olika aktörer i många stadskärnor påbörjat och genomfört ett aktivt förändringsarbete av den fysiska och sociala miljön för att på så sätt stärka stadskärnans attraktivitet.

Samtidigt visar studien att handeln i stadsdels- och bostadsområdescentrum och den övriga kommunen under den senaste tioårsperioden har fortsatt att tappa marknadsandelar gentemot stadskärnor och externhandelsområden. Omsättningsutvecklingen har stagnerat samtidigt som antalet butiker och anställda har minskat. Utbudet och tillgängligheten, i termer av butiker per invånare, har således minskat. Orsaken till detta är att många mindre fastighetsägare och detaljhandelsföretag inte har haft förmåga, vilja och resurser att möta den ökade konkurrensen i dessa områden, vilket inneburit att företag med låg lönsamhet, produktivitet och förändringsbenägenhet har slagits ut och ersatts av företag med bättre lönsamhet och produktivitet.

Detaljhandeln i kranskommunerna har förlorat marknadsandelar gentemot centralorterna. Omsättningen och antalet anställda har ökat, medan antalet butiker har minskat. Följaktligen har också tillgängligheten och den lokala mångfalden minskat för många grupper. Närliggande kranskommuner har utvecklats sämre än mer perifert belägna kranskommuner och kranskommuner med en attraktiv detaljhandel har utvecklats mer gynnsamt än övriga kranskommuner, vilket beror på att de i många fall har ett utbud som, åtminstone delvis, kan konkurrera med centralortens detaljhandel. I flera fall har också åtgärder vidtagits för att möta den ökade konkurrensen från centralorten genom att detaljhandelns aktörer initierat och drivit ett aktivt utvecklingsarbete av detaljhandeln i kranskommunen.

Externhandel med dagligvaror är framförallt en angelägenhet som berör den aktuella kommunen så till vida att den leder till stora substitutionseffekter inom centralortskommunen. Stadskärnan påverkas inte så mycket i absoluta tal, men sett till marknadsplatsens totala omsättning blir de procentuella effekterna på enskilda enheter stora eftersom omfördelningen skall göras på färre enheter än i den övriga kommunen. Dagligvaruhandeln i den övriga kommunen påverkas kraftigare i absoluta tal. Sett till den

totala omsättningen i den övriga kommunen blir effekterna emellertid mindre. Kranskommunernas dagligvaruhandel berörs i relativt begränsad omfattning. De relativt stora inomkommunala substitutionseffekterna pekar på att det finns ett stort behov av inomkommunal dialog mellan företrädare för olika marknadsplatser och kommunala tjänstemän vid etableringsförfrågningar rörande extern dagligvaruhandel. En sådan dialog bör synliggöra effekterna av externa dagligvaruetableringar på ett systematiskt sätt.

Externhandel med sällanköpsvaror är en angelägenhet mellan kommuner så till vida att denna typ av handel främst berör omkringliggande kranskommuner. Stadskärnan och detaljhandeln i stadsdels- och bostadsområdescentrum i den egna kommunen klarar sig relativt bra i konkurrensen från externhandeln, vilket förklaras av att detaljhandelns utbud på dessa marknadsplatser har ett komplementärt förhållande till externhandeln.

Sett till respektive marknadsplats storlek blir effekterna olika stora. De relativt stora mellankommunala substitutionseffekterna sätter fokus på att beslut om externhandelsförfrågningar med sällanköpsvaror bör fattas med hänsyn tagen till mellankommunala förhållanden och med synpunkter inhämtade från olika aktörer i de omkringliggande kommunerna. Genom att tidigt i planeringsprocessen möjliggöra för och bjuda in till mellankommunal dialog ges möjlighet för detaljhandelns aktörer och intressenter att formera sig för att möta den ökade konkurrensen och på så sätt lindra de lokala effekterna av externhandelns expansion i centralorterna.

2.3.7 Färre, men större butiker

Koncentrationen till färre men större butiker har pågått under lång tid. En faktor som drivit på utvecklingen är att Sveriges befolkning har koncentrerats till medelstora och stora städer. En annan faktor är att kundens ökande inkomster, och därmed ökande förmåga att betala för ett stort sortiment, gynnat stora butiker i många branscher. Ökade inkomster har även bidragit till ökat bilinnehav hos hushållen, vilket ökat deras rörlighet. Det har även blivit billigare för handeln att tillhandahålla ett större sortiment på grund av bättre kommunikationsteknologi och, via ökad frihandel, förbättrade möjligheter att köpa varor från hela världen. Slutligen har också kommuner, i viss mån till följd av omregleringar i Plan- och Bygglagen (PBL), oftare tillåtit nya och större etableringar.

2.3.8 Läget, läget, läget

Även stora butiker misslyckas emellertid om de ligger på fel ställe. Därför är tumregeln att de tre viktigaste framgångsfaktorer en butiksetablerare måste tänka på är "läget, läget och läget". Den första förutsättningen för lönsamheten är att det kommer tillräckligt många kunder till butiken. Här är butikens läge ofta avgörande. En del butiker trivs tillsammans. Det är också viktigt att inte bara ha många butiksgranar, utan också rätt butiksgranar. Det gäller särskilt den så kallade urvalshandeln med kläder, skor, ur, guld och liknande där många kunder vill ha många butiker i samma bransch att välja mellan. Att olika butiker och även butiker som erbjuder samma sorts varor väljer att etablera sig nära varandra är ett exempel på en så kallad klustereffekt. Genom att butikerna ligger nära varandra attraheras ett större antal kunder till varje butik än vad fallet skulle vara om de hade valt att ligga var för sig. En av de viktigaste faktorerna en butiksetablerare måste ta hänsyn till är hur köpkraften och konsumtionsmönstren i området ser ut. Den totala köpkraften bestäms av den disponibla inkomsten (det vill säga inkomst efter skatt och bidrag) och individernas konsumtionsbenägenhet samt antalet individer inom upptagningsområdet. Av betydelse i detta sammanhang är också vilket inflöde av konsumenter från andra regioner som en butik kan ge upphov till.

Läget kan delvis ersättas med en intensiv marknadsföring mot kunden. Kostnaderna för lokal och marknadsföring är sålunda delvis utbytbara. Eftersom hyrorna är högre i de bättre områdena finns här en viktig avvägning för en butiksetablerare. För olika branscher finns i genomsnitt stora skillnader i hur denna avvägning är gjord. Bruttovinsten i till exempel dagligvaruhandeln är lägre än i andra branscher. Det är möjligen skälet till att dagligvaruhandeln oftare finns på ställen med lägre hyror. För dagligvaruhandeln kan det också spela in att inköp av dagligvaror ofta är ett enskilt ärende, det vill säga kunden har inte för avsikt att inhandla något annat i samband med inköpsresan. Av detta skäl behöver inte dagligvaruhandeln i samma utsträckning som många andra branscher samlokalisera med annan handel och kan därför välja lägen som har lägre hyror. Det finns också stora regionala och inomregionala skillnader vad gäller olika kostnadskomponenter. Exempelvis varierar hyrorna mellan regioner – hyresnivån är högre i Stockholm än i glesbygd – men hyresnivån varierar även inom regioner. Citylägen kostar mer än butikslägen i mindre bostadsområdescentrum.

Hur butiken uppfyller kundens förväntningar är i slutändan avgörande, och är också det som handelsföretagare lättast kan förändra. I detta sammanhang är förnyelse av butiken ett viktigt konkurrensmedel. Tidigare kunde det räcka med att bygga om en butik vart tionde år. I dag görs det ofta vart femte till sjunde år. Dessutom görs större förändringar vartannat till vart tredje år i många sällanköpsvarubutiker. Vissa butiker varierar till och med skyltning under dagen. På morgonen är det en viss kundgrupp som passerar förbi skyltfönstret och på eftermiddagen och kvällen andra grupper. En vanlig erfarenhet är att kundtillströmningen ökar kraftigt direkt efter en ombyggnad, men att den därefter gradvis avtar fram till nästa ombyggnad i takt med att nyhetens behag sinar och konkurrenterna hinner rusta ikapp. I dagligvaruhandeln sker förändringarna något mindre frekvent, bland annat därför att det tar lång tid för kunderna att lära sig att hitta i en stor butik. Däremot är det grundläggande att

variera exponeringen och komma med nya idéer i en dagligvarubutik för att den inte ska uppfattas som tråkig. Det första intrycket av skyltning och exponering av varorna är centralt för en butiks framgång och de små detaljerna kan utgöra skillnaden mellan god och dålig lönsamhet. Om det första intrycket är negativt vänder många kunder ganska snabbt ut igen, och man får aldrig chansen att visa och sälja varorna. Butikers utformning görs förvånansvärt ofta på intuitiva grunder. På vissa håll har dock mer noggranna analyser börjat tillämpas. Där spåras till exempel kunders väg genom butiken, kundundersökningar görs, och så kallad mystery shopping genomförs. Ofta leder detta till viktiga insikter som förbättrar lönsamheten. I efterhand kan många av dessa insikter verka självklara. Ändå har de inte beaktats i förväg.

Ett avgörande konkurrensmedel i butiken är att erbjuda det sortiment som både lockar kunder och är mest lönsamt. Detta är ofta en svår avvägning. Det är exempelvis vanligt att kunder kommer till butiken för att köpa de för företaget minst lönsamma produkterna, men att de på vägen passar på att köpa även det som är lönsamt. Att få till merförsäljning av högmarginalprodukter är en av handelns stora utmaningar. Den sporthandlare som lyckas sälja cykeln, tillbehören, försäkringen och dessutom fått kundens gillande, har inte bara fått till en bättre lönsamhet utan även en nöjd kund som med stor sannolikhet kommer tillbaka vid ett senare tillfälle. En viktig del av försäljningen är att varorna håller den kvalitet som kan förväntas i förhållande till priset. Om varorna inte håller måttet tappar butiken kundens förtroende, något som är helt avgörande för kundens val av butik. En välskött reklamation kan reparera förtroendet, medan en felaktig hantering kan leda till att kunden är för evigt förlorad. I takt med att internet har utvecklats har kundernas möjlighet att informera sig om olika butikers erbjudande förbättrats, liksom möjligheten att recensera butikerna. En butik som inte lever upp till kundernas förväntningar kan drabbas av negativa omdömen på olika konsumentsajter på nätet. En annan utmaning som butikerna ställs inför när det gäller sortimentet är att kraven på att ha ett brett, djupt och ständigt förnyat utbud av varor har ökat.

Detta ställer i sin tur ökade krav på duktiga inköpare, effektiv logistik och en förmåga att fånga upp kundernas efterfrågan. Inte minst har kraven på ett ständigt förnyat utbud visat sig vara av stor betydelse. Även här kan stora butiker som tillhör stora kedjor ha stordriftsfördelar. Kedjor som H&M, IKEA, Stadium och Gina Tricot arbetar kontinuerligt med att introducera nyheter för att på så sätt locka kunder till butikerna. Betydelsen av att introducera nyheter är också stor för hemelektronikaktörer som Siba och Elgiganten. I denna bransch är det extra viktigt i och med att priserna är kraftigt fallande på många elektronikvaror.

2.4 Detaljhandelns framtida utmaningar

Detaljhandeln är en dynamisk bransch som under de senaste två årtiondena genomgått stora strukturella förändringar. Detaljhandelns andel av den totala konsumtionen har ökat markant, stora externhandelsområden och nya köpcentrum har vuxit upp, butikerna har blivit fler etc. Hur de kommande 10-15 åren kommer att se ut för detaljhandeln är på intet sett glasklart. Den som om 15 år

blickar tillbaka kommer sannolikt till stora delar att känna igen sig på ytan. Vi kommer fortfarande att shoppa och konsumera, men den som tar sig tid att gå på djupet förväntas också finna att såväl stora som små förändringar har ägt rum inom många områden, vilket direkt och indirekt påverkat detaljhandelns utveckling. Detaljhandelns framtida utveckling kommer att formas av tre nyckelspelare, konsumenterna, företagen och politikerna, och dessa påverkas i sin tur av underliggande strukturella förändringar som i detalj är svåra att förutse.

De stora penseldragen går det däremot att säga något om. Syftet med detta kapitel är att ge en bild av några av de stora förändringsdrivande trenderna som detaljhandeln kommer att behöva förhålla sig till i framtiden. En av utmaningarna vid bedömningar av framtiden är att göra uppskattningar och beräkningar på tänkbara ekonomiska eller demografiska scenarier. En annan är att kunna fånga upp de stora rörelser av tankar och idéer som inte är möjliga att prognostisera eller räkna på. En mängd olika faktorer som kommer att påverka handeln går att uttyda redan idag. Vissa stora strömningar, tendenser och drivande krafter i nutid bildar större megatrender, vilka bedöms påverka detaljhandelns framtida förutsättningar. Nedan tas ett antal trender och megatrender upp. Även om vi inte vet exakt hur de kommer att påverka, är vi säkra på att de kommer att göra det. De trender som tas upp här utgörs av: en förändrad efterfrågan, demografiska förändringar, globalisering och internationalisering, teknisk utveckling, utvecklingen av internet och digitala medier, utveckling av service och upplevelser, strukturomvandling samt ett ökat fokus på en hållbar utveckling.

Några saker kan sägas med ganska stor säkerhet. Den privata konsumtionen kommer med största sannolikhet att fortsätta öka och den pågående trenden med en förskjutning från basal konsumtion av dagligvaror, boende och transporter mot en ökad konsumtion av sällanköpsvaror och andra varor, tjänster och upplevelser hör samman med att hushållens inkomster och välbefinnande ökar.

2.4.1 Unikt skifte i konsumtionen

Under perioden förväntas det också ske ett tämligen unikt konsumtionsskifte. Dagligvaruhandelns andel av den totala detaljhandelskonsumtionen kommer att minska anmärkningsvärt till förmån för sällanköpsvaruhandelns ökande andel. I framtiden är det i synnerhet den mindre behovsstyrda konsumtionen av exempelvis hemutrustning och fritidsvaror som tar ett hårdare grepp om konsumenternas plånböcker. Detaljhandelskonsumtionen kommer att fortsätta utmanas av annan konsumtion och det vore att slå sig för bröstet att påstå att detaljhandeln är den självklara vinnaren. För att lyckas måste den ges förutsättningar (politiska, ekonomiska och sociala) som främjar en utveckling till gagn för både konsumenten och detaljhandelns aktörer. Under den kommande tjugoförårsperioden har detaljhandeln att möta och förhålla sig till ett antal demografiska utmaningar. Sveriges befolkning bedöms redan år 2016 att uppgå till drygt 10 miljoner invånare. Sverige förväntas tack vare en fortsatt invandring även vara ett mer mångkulturellt samhälle i framtiden. Dessa förändringar i sammansättningen av Sveriges ökade population är något som detaljhandeln på olika sätt måste

förhålla sig till både idag och kanske i än högre grad i framtiden, eftersom olika generationer och olika etniciteter ofta har vitt skilda prioriteringar och mål med sin konsumtion.

När yngres och äldres konsumtion jämförs visar det sig att yngre konsumenter i högre utsträckning prioriterar restaurangbesök samt konsumtion av kläder och skor medan de äldre prioriterar livsmedel, bostaden, fritidshuset, inventarier samt hälsovård. Äldre konsumenter (+55) skiljer sig också ifrån de yngre beträffande tankemönster och informationsbehandling. De skiljer sig dessutom vad gäller värderingar, motivation och beslutsprioriteringar. Vetskapen om att de har mer av det aktiva livet bakom än framför sig bidrar till ett begränsat tidsperspektiv på livet och därpå följer andra prioriteringsgrunder. Undersökningar har visat att äldre har en tendens att förlita sig mer på kända mönster och vanor. De väljer också produkter och varumärken från ett mindre och mer begränsat urval än yngre. Vidare har äldre en tendens att välja etablerade, gärna inhemska, varumärken framför "nymodigheter". En intressant aspekt för utformningen av handelsplatser är de studier som har visat att äldre ofta inte känner sig hemma i de kommersiella miljöer som staden och köpcentrum erbjuder. Exempelvis efterfrågas mer genuinitet och personligt engagemang hos detaljhandelns aktörer, en social närvaro och kontakt. Trots att den äldre arbetsföra befolkningen (55-65 år) är den som statistiskt sett utgör den resursstarkaste konsumentgruppen i samhället – så till vida att de har högre inkomster, större förmögenheter och större tillgångar samt mindre skulder än den yngre befolkningen – har detaljhandelns aktörer historiskt sett lagt små resurser på att fånga just denna grupp. Här finns en stor ekonomisk potential för detaljhandelsföretag och fastighetsägare att satsa mer på att möta denna växande grupps efterfrågan och preferenser.

Ytterligare en demografisk trend är den ständigt pågående tendensen mot ökad urbanisering. Denna utveckling är synlig även på internationell nivå och den kan förväntas fortgå under överskådlig tid. I Sverige har det medfört att vissa regionala arbetsmarknader blir allt större och geografiskt mer sammanflätade. Ur tillväxtregionernas perspektiv är denna utveckling positiv så till vida att stora regioner har en större kritisk massa och ett mer differentierat näringsliv, vilket leder till att de blir mindre känsliga för konjunktursvängningar. Regionförstoringen förväntas bli mest tydlig i södra Sverige där storstadsregionerna Stockholm, Malmö och Göteborg väntas växa kraftigt. Detta till följd av en ökad och förtätad befolkning, men också därför att förbättrade kommunikationer möjliggör allt större pendlingsavstånd mellan bostadsort och arbetsort.

2.4.2 Ökad koncentration

Det ska sägas att regionförstoringens implikationer för detaljhandeln är osäkra eftersom inköpsresor inte primärt styrs av samma mekanismer som arbetspendlingen och eftersom många regioner, i synnerhet de större, sannolikt kommer att ha en eller flera delregionala centra som påverkar de inomregionala resmönstren. En slutsats torde dock stå tämligen klar. Regionförstoringen kan, i kombination med tilltagande urbanisering och förtätning av urbana områden, förväntas leda till en ökad

koncentration av köpkraften och köpkraftstillväxten. Därmed skapas en god grund för att utveckla och förstärka ett redan differentierat handelsutbud i de växande regionerna.

Vår tids absolut största megatrend är att världen vi alla lever i tycks bli mer och mer internationaliserad och att samarbetet mellan olika nationer och företag bara ökar. Denna utveckling påverkar individer, företag, institutioner och grundläggande strukturer i samhället. Med denna utveckling följer även att detaljhandeln blir allt mer globaliserad. Med detaljhandelns globalisering avses en djupare gränsöverskridande integration som tar sig uttryck i ökad internationell handel, gränsöverskridande investeringar och internationella kapitalflöden. Den tar sig också uttryck i ett ökat utbyte av information och teknologi mellan handelsföretag i olika länder.

Några av de viktigaste drivkrafterna bakom denna utveckling är det faktum att produktionen av varor och tjänster har nått i fatt och till och med gått förbi hushållens spontana efterfrågan. Vinstdrivande företag är beroende av tillväxt och i jakten på denna tvingas företag att söka sig till nya marknader och nya produktionssätt för att utvecklas, överleva och blomstra. Trenden med en ökad internationalisering och globalisering av detaljhandeln kommer att påverka var och hur varor och tjänster produceras och distribueras. Med denna trend följer också behovet av förändrad affärslogik hos många av detaljhandelns aktörer.

Tillväxten inom detaljhandeln både driver och drivs på av en fortlöpande och allt mer raffinerad teknisk utveckling. Den tekniska utvecklingen är således en grundläggande komponent för effektivisering och rationalisering av handeln. Allt mer effektiva kassa- och redovisningssystem, samt komplext utvecklade databaserade lager och distributionssystem utgör exempel på detta. Teknisk utveckling möjliggör också nya affärsstrategiska tankesätt. I framtiden kommer nya idéer, nya företag och nya affärgrenar att födas, nya organisationsformer att uppkomma och gamla verksamheter att få nytt liv genom teknisk utveckling inom handeln.

2.4.3 Internet och sociala medier

Strävan efter ökad effektivitet och möjligheten att pressa företagens kostnader utgör här starka drivkrafter. Den framtida tekniska utvecklingen kommer att påverka detaljhandelsföretagens struktur, logistik, produktion, sysselsättning och arbetsfunktioner samt framväxten av nya och förändringar av gamla försäljningskanaler. Den tekniska utvecklingen ger också företagen nya möjligheter att förstå och följa sina konsumenter. Redan idag har den gett upphov till enorma datamängder om konsumtion som kan användas för att spåra och kartlägga olika konsumentbeteenden. Exempel på detta är de datamängder dagligvaruhandelns aktörer samlar in via sina kunders medlemskap och via kortförsäljning. Och detta är bara början.

Utvecklingen av internet och sociala medier är relativt sett nya fenomen som på mycket kort tid har omvandlat detaljhandelslandskapet för all framtid. En mängd olika trender och strömningar är här mycket betydelsefulla för handelns framtid. Utmaningen för många detaljhandelsföretag ligger i att förstå och anpassa sig till att internet inte är en vanlig, traditionell, enkelriktad försäljningskanal. Istället

kan det liknas vid en jättelik internationell sfär byggd på kunskapsmässiga och sociala forum i syfte att utbyta idéer, vetande, kunnande och iakttagelser. Det är slutanvändarna själva som har kontrollen att själva lägga till precis vad de vill, men ingen enskild aktör kan styra och begränsa flödet. Anledningen till internets och de sociala mediernas snabba utveckling är just att kontrollen ligger i ändpunkterna av nätverket och inte kontrolleras av någon enskild aktör. Enskilda individers och organisationers inre driv och önskan att nå ut, att kommunicera med omvärlden och på andra sätt dela med sig av sina idéer, erfarenheter, kunnande och erbjudanden kan tillfredsställas härigenom.

Utvecklingen av internet och de sociala medierna har medfört att maktbalansen mellan producenter och konsumenter har förskjutits. Konsumenter av idag är inte passiva kärl som väntar på att fyllas. De är aktiva, de är uppkopplade, informerade, kunniga, innovativa, experimenterande och skapande. Denna utveckling ställer självklart nya krav på företagen, som på ett helt annat sätt än tidigare måste uppmärksamma sina konsumenter och föra en dialog med dem. Detaljhandelns företag kommer i framtiden att behöva utveckla ett nytt förhållande till marknaden, vilket kräver en större flexibilitet i organisationerna. Vidare måste företag vara kreativa och tekniskt innovativa, vara betydligt mer öppna, mer villiga till dialog och till interaktion på alla plan. Företag måste också förändra sitt sätt att tänka kring vad det är som skapar värde ur konsumentens synvinkel, samt i många fall förändra både distribution och prissättningsstrategier. Om inte de etablerade företagen på marknaden kan ge konsumenterna bra lösningar som möter deras konsumtionsbehov så finns alltid en risk för att konsumenterna skapar dessa lösningar själva. Fråga vilken skivbolagsdirektör som helst så får du se.

En allt större och ökande konkurrens, utbudsöverskott och behovet av differentiering kommer i framtiden att inverka positivt på utvecklingen av olika typer av service- och upplevelseinriktade koncept inom handeln. Service är redan en del av handelns totalerbjudande. Bank- och försäkringslösningar, serviceinrättningar för barnfamiljer, hemkörning av varor etc. är exempel på sådant som förekommer redan idag. Utvecklingen av dessa och andra typer av service kan förväntas vara en större och än mer framträdande del av handelns totala erbjudande i framtiden. Den hårdnande konkurrensen innebär att handelsföretagen kommer att tvingas öka sin lyhördhet gentemot konsumenternas önskemål och krav. Att förstå, tolka och påverka kunden blir en nödvändighet. Därför kommer sannolikt nya serviceerbjudanden att utvecklas i syfte att stimulera konsumtion.

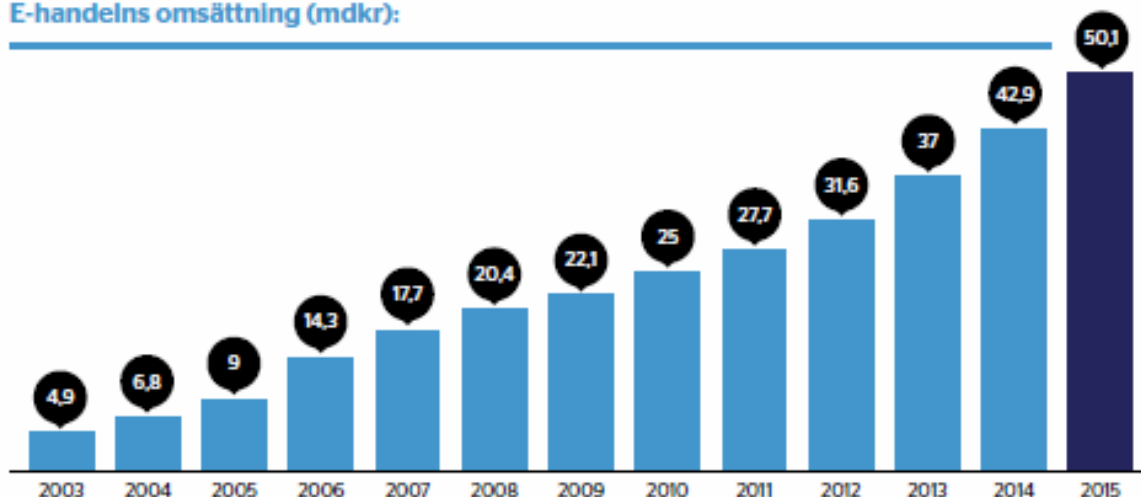
2.4.4 E-handel

E-handeln har växt kraftigt under de senaste 10 åren och utgör idag cirka 6,9 procent av den totala detaljhandeln i Sverige. Under 2015 omsatte e-handeln i Sverige 50 miljarder kronor och enligt HUIs prognos kommer handeln över internet att omsätta 58,1 miljarder under 2015. Att handla på nätet har blivit en självklar del av vardagen för både män och kvinnor i alla åldrar. De svenska konsumenterna handlar på internet allt oftare. Under 2015 handlade fyra av tio e-handelskonsumenter varor på nätet minst en gång i månaden, vilket är en klar uppgång från 2014. De som allra oftast handlar på nätet är kvinnor mellan 18 och 29 år. Sju procent av dem anger att man e-handlar varje vecka. Vidgas

tidsspannet från de som handlar varje vecka till de som handlar minst en gång per månad går det att se att både män och kvinnor i samma åldersspann handlar lika frekvent. 57 procent av dessa konsumenter handlade under 2015 varor på internet minst en gång i månaden.

Figur 5 - E-handels omsättning 2003-2015 (mkr SEK)

E-handels omsättning (mkr):



Källa: E-barometern, HUI Research.

De branscher som drivit e-handels framfart i 2015 och 2016 är framförallt bygghandeln, inredning/möbler, sport/fritid och barnartiklar/leksaker. Framförallt är det heminredning och bygghandeln som har högst tillväxt på över 10 procent i respektive bransch. Sämst gick det för skohandeln som haft en negativ utveckling på cirka 2 procent.

E-handeln är ännu i sin linda, men utvecklingen går raskt framåt. Utvecklingen drivs främst av tre faktorer:

- En ökad mognad hos konsumenten. När konsumenten en gång har handlat via internet tenderar denne att fortsätta. Man upplever bekvämligheten, utbudet och priserna som positivt.

Ju mer man handlar desto mindre oroar man sig för det som till en början var en barriär i form av frågetecken kring betalning, leverans och luredrejeri.

- En ökad mognad hos handlarna. Detaljhandeln har förstått att man måste leverera i tid, hålla vad man lovar, etc. E-handeln har också lärt sig mer om allt – från hemsidans presentation och utformning till hur man ska hantera bakomliggande logistik och inköp – vilket förbättrat affärerna.
- En teknisk mognad. Den tekniska utvecklingen har skapat helt nya förutsättningar för e-handeln genom mobiltelefoner, datorer, sociala medier och affärssystem. Vart denna utveckling i framtiden leder går inte att förutse i detalj, men vi vet att den kommer att intensifieras. Här finns således fortsatt möjlighet till mognad.

I takt med att näthandeln blir en allt vanligare försäljningskanal kommer även lokala aktörer att behöva förhålla sig till e-handels utveckling. Allt tyder på att e-handeln i framtiden kommer att bli kännbar även på det lokala planet för Sveriges kommuner.

Näthandels utveckling ställer krav på omställning, nya strategier och en ny attityd. Den fysiska detaljhandeln kommer inte att se samma utvecklingstakt som den har vant sig vid de senaste 10-15 åren. Det beror dels på att vi fram till nu har haft en exceptionell tillväxt i detaljhandeln under drygt ett decennium, men också på inverkan från e-handeln. I förlängningen innebär detta att detaljhandels ytbehov inte kommer att växa i samma takt som köpkraften ökar.

En förklaring till den ökade e-handeln är den snabba digitaliseringen i samhället. Mer avancerade och fler attraktiva digitala koncept gör handel och shopping allt mer tillgängligt för gemene man. Den smarta mobiltelefonen som är med de flesta 24 timmar om dygnet är en väsentlig omständighet som möjliggör för människor att handla oberoende av tid och plats. Den fysiska och digitala sfären påverkar varandra allt mer och i stort sett alla köp har något digitalt inslag idag. De senaste årens tillväxt i e-handeln kan förklaras av att både detaljhandelskedjorna och de mer renodlade e-handelsaktörerna satsar på att möta kunderna i flera olika kanaler. Idag ser vi en utveckling där showroom, hämtbutiker och e-handel i fysisk butik växer fram. Stora kedjeaktörer kompletterar sina butiker med e-handel för att nå bredare och för att vara med i konsumentens initiala researchfas. På motsvarande sätt öppnar allt fler e-handelsföretag fysiska butiker för att synas på en annan, ny arena, ge rådgivning och inte minst agera upphämnings- och utlämningsplats. De olika försäljningskanalerna integreras i allt större utsträckning och det får allt mindre betydelse var en köpprocess i själva verket börjar eller slutar. Detta resulterar i att vi i framtiden inte kommer att tala om e-handel och fysisk handel separat utan vi kommer snarare prata i termer om konsumtion vilket då är ett samlingsbegrepp för de båda.

2.4.5 Kampen om konsumtionen

År 1970 hade detaljhandeln närmare 50 procent andel av konsumenternas disponibla inkomst. I nuläget är detaljhandels andel cirka en tredjedel. Detaljhandeln har under de senaste decennierna blivit allt mer konkurrensutsatt från flera andra näringar.

En trend som präglar människors konsumtion är att en relativt stor del som tidigare konsumerades i detaljhandeln nu konsumeras på annat sätt och i andra branscher. Människor har konsumerat "prylar" under lång tid och såväl garderober som källarkontor är bokstavligen fulla med saker. För de flesta är det en större utmaning att göra sig av med saker än att skaffa nya. Det som märks idag är snarare ett annat sätt att konsumera. Konsumenterna prioriterar exempelvis café- och restaurangbesök, resor, nöjen och upplevelser framför shopping, vilket gör att en större andel av de disponibla inkomsterna kommer helt andra näringar, än detaljhandeln, tillgodo. Idag vill människor göra saker och framför allt samla på upplevelser i allt större utsträckning

En annan dimension som har med detta att göra är att det under de senaste åren har kommit en mängd olika uthyrnings- och prenumerationskoncept. Det finns de röster som menar att äga är passé och att människor hellre vill hyra allt ifrån verktyg till kläder och husdjur. I dagsläget finns det i princip inte något som inte kan hyras. Människor kan vid behov hyra in än att nödvändigtvis behöva inhandla och äga själv. Det innebär också att vissa produkter, exempelvis lyx-, design- och märkesvaror, nu blivit tillgängliga för betydligt större konsumentgrupper.

Ett mål är att finna nya sätt att konsumera som gör mindre avtryck på miljön men som ändå skapar förutsättningar att kunna byta till något nyare oftare. Tanken är att om människor delar på saker så utnyttjas resurserna bättre, vilket också är i allra högsta grad aktuellt utifrån ett miljö- och hållbarhetsperspektiv. Bytes-, prenumerations- och olika former av återanvändningskoncept har fått en bred spridning tack vare digitaliseringen i samhället. Stora aktörer och sajter gör det möjligt för människor att dela på saker på ett enkelt och smidigt sätt.

De senaste åren har begagnatmarknaden, second-hand och vintage slagit igenom stort och fortsätter att utvecklas och växa. Blocket som en stor nättaktör är förstås starkt bidragande till att skapa goda förutsättningar och möjligheter för människor att byta, sälja och köpa begagnade varor med varandra. Gamla och uttjänta saker blir till något nytt i någon annans ägo. Detta ligger även helt i linje med hållbarhetstrenden och vikten av att hushålla med resurser på bättre sätt.

Konceptet "loppis" har blivit allt mer accepterat och är inte längre endast ett ute-på-landet fenomen. "Loppisen" finns idag i olika former även i storstaden. Vissa är permanenta i sin karaktär, andra mer som evenemangslänkande aktiviteter, bakluckeloppis i stor skala, mer högprofilerade med märkesvaror med mera.

Aktörer som Stadsmissionen och Myrorna har under flera år verkat i kommersiella miljöer som i köpcentrum och handelsplatser. Det finns inget som tyder på att intresset eller behovet har avtagit,

snarare tvärtom. Utöver Blocket fungerar de samtidigt som kanaler för människor att göra sig av med saker med tanke på det som tidigare nämnts om att det är svårare att bli av med prylar än att införskaffa nya.

2.4.6 Millenials och generation Z

Millenials är generationen med flera alternativa namn – Gen Y, Generation We, Global Generation, Generation Next, Net Generation. De är födda från tidigt 1980-tal till tidigt 2000-tal. De yngsta är i tonåren, de äldsta över 30 år. Det här är människor som har vuxit upp med ständig uppkoppling, något som har gjort att de oavsett var de bor har haft oändliga möjligheter att söka sina egna intressen och sin egen identitet. Förutom att de är konstant uppkopplade så är de experter på att sälla ut allt som är ointressant och det går i en rasande fart. De scollar igenom och skannar av det mesta och det krävs ett riktigt intressant budskap för att få dem att stanna upp och börja läsa, en så kallad thumbstopper.

För att nå fram till dem måste du lära känna dem på riktigt, individanpassa erbjudandet och engagera dig i det som engagerar dem. Att den här generationen är individualister betyder inte det att de är egoister. Snarare tvärtom. En hög andel anser att det är viktigt att alla anstränger sig för en bättre värld och när de köper något så köper de inte bara varan, de köper även den bakomliggande storyn. De söker mer än bara den exakta produkten, snarare ett högre syfte som ska gå hand i hand med deras egna värderingar.

Kännetecken;

- 87 % lämnar aldrig sin telefon.
- 80 % tittar på telefonen när de vaknar.
- I genomsnitt 3 tim/dag på sociala medier.
- 1/3 går inte till köpcentrum.
- 84 % gillar inte traditionell reklam.
- Shoppar online, 1+ tim/dag.
- Föredrar socialnätverk, rekommendationer.

Generation Z är en benämning på personer födda från mitten eller slutet av 1990-talet, under 2000-talet och kan sträcka sig fram till 2010-talet. Andra förekommande namn är iGenerationen eller post-millennium-generationen. Likt den föregående generation Y, även kallad Millenials, präglas generation Z av allt bättre och mer tillgänglig informationsteknologi via både bärbara datorer, surfplattor och smarta telefoner.

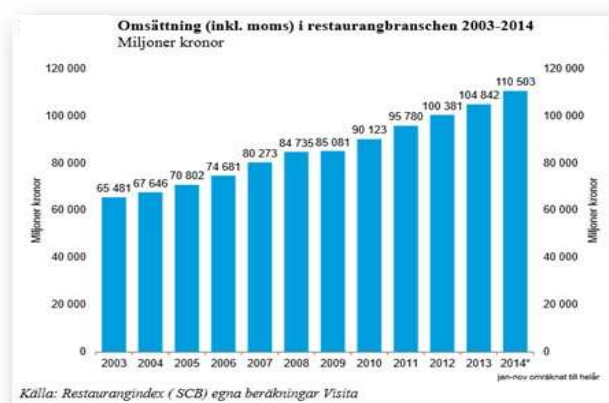
Generation Z är ständigt uppkopplade trådlöst mot internet och sociala medier. Deras inställning är att detta är en självklarhet mer än i jämförelse med tidigare generationer. Av det skälet anses ofta denna generation vara äkta digitala infödingar. Under sin uppväxt har de upplevt finanskris, kriget mot

terrorismen, klimatkris och allmän politisk oro och de anses i allmänhet vara mogna, smarta, ekonomiskt sinnade och med en vilja att förbättra världen.

2.4.7 Restaurang och service

Café- och restaurangnäringen har haft en positiv tillväxt under många år och uppvisat högre tillväxttal än detaljhandeln i stort. Inom köpcentrumhandeln står restauranger för cirka 4 procent av omsättningen och verksamheter inom kommersiell service 2 procent. Café- och restaurangernas närvaro och roll har stor betydelse på dagens handelsplatser och de bidrar till att det, utöver shopping, finns andra sorters mötesplatser. Utvecklingen har under de senaste åren inneburit en ökning av caféer och restauranger

Figur 6 - Omsättning i restaurangbranschen (Mkr)



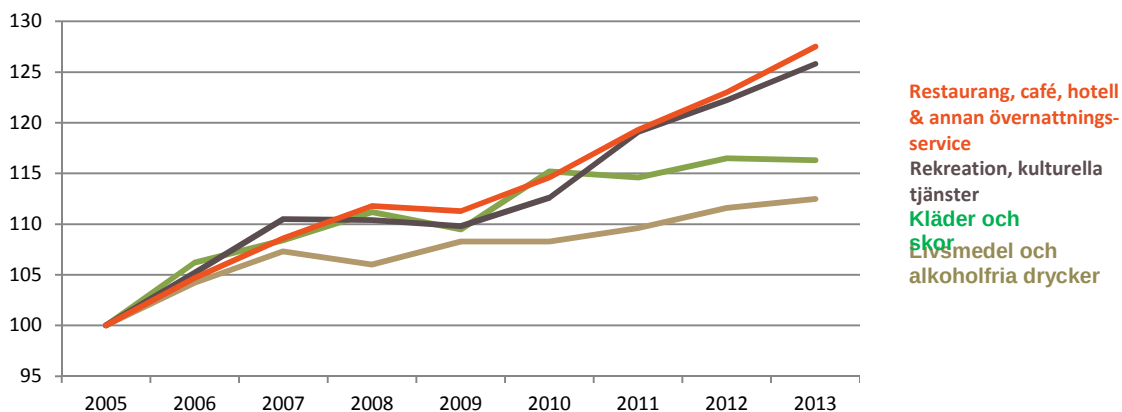
i handelsmiljöer generellt. En annan tydlig utveckling är att det förekommer allt fler olika koncept, en större bredd och variation som attraherar olika målgrupper vid olika tillfällen. De större köpcentrumen har idag mer heltäckande utbud av mat och dryck, ett innehåll som sträcker sig från den traditionella snabbmaten till lite högre profilerade restauranger som exempelvis erbjuder *fine dining*.

Servicevärdens har, liksom restaurangnäring, en viktig funktion och

betydelse i köpcentrum och på handelsplatser av idag. Det handlar till stor del kring att göra det lättare och smidigare för konsumenterna genom att samla både handel, service och restaurang på ett och samma ställe. Det senaste årens utveckling har bland annat inneburit att verksamheter som tidigare inte var aktuella för etablering i traditionella handelsmiljöer nu är ytterst aktuella. Det handlar dels om att servicevärdarna vill vara där människor är och dra fördel av de omfattande flöden vissa platser skapar. Samtidigt vill även köpcentrum och handelsplatser ha relevant kommersiell och offentlig service i sitt samlade utbud för att stärka banden till besökarna. Det ska vara möjligt att även göra andra saker och tillgodose andra behov än endast shopping. Det kan till exempel handla om hår- och skönhetsvård, gym, nöjen som bio och bowling, kultur, bibliotek, vård med mera.

Platserna av idag är inte renodlade handelsplatser utan snarare mötesplatser som ska möta många vitt skilda behov under dygnet alla timmar. Tiden är också en faktor då det kan handla om att skapa fortsatt liv och rörelse, även efter att butikerna har stängt, med hjälp av andra verksamheter som för med sig andra, nya beteenden.

Figur 7 - Omsättningsutveckling branscher



Servicevärdskapet har, liksom restaurangvärdskapet, en viktig funktion och betydelse i stadskärnor såväl som på andra handelsplatser idag. Det handlar till stor del kring att göra det lättare och smidigare för konsumenterna genom att samla både handel, service och restaurang på ett och samma ställe. Den senaste årens utveckling har bland annat inneburit att verksamheter som tidigare inte var aktuella för etablering i traditionella handelsmiljöer nu är ytterst aktuella. Det handlar dels om att servicevärdskaperna vill vara där människor är och dra fördel av de omfattande flöden vissa platser skapar. Samtidigt vill även köpcentrum och handelsplatser ha relevant kommersiell och offentlig service i sitt samlade utbud för att stärka banden till besökarna. Det ska vara möjligt att även göra andra saker och tillgodose andra behov än endast shopping. Det kan till exempel handla om hår- och skönhetsvård, gym, nöjen som bio och bowling, kultur, bibliotek, vård med mera.

Platserna av idag är inte renodlade handelsplatser utan snarare mötesplatser som ska möta många vitt skilda behov under dygnets alla timmar. Tiden är också en faktor då det kan handla om att skapa fortsatt liv och rörelse, även efter att butikerna har stängt, med hjälp av andra verksamheter som för med sig andra, nya beteenden.

3. Marknadsförutsättningar

I detta avsnitt kartläggs de marknadsmässiga förutsättningarna för detaljhandel i Tibro kommun. Marknadsförutsättningarna utgörs av en efterfrågesida och en utbudssida. Efterfrågesidan behandlar bland annat befolkningsstorlek, åldersstruktur och pendling för att ge en övergripande bild av hur efterfrågan på marknaden ser ut i dagsläget. Utbudssidan behandlar den rådande handeln i kommunen och dess omland, där vi tittar på bland annat på omsättning, branschstruktur, historisk utveckling och geografisk lokalisering.

3.1 Efterfrågesidan

De demografiska marknadsförutsättningarna utgörs framförallt av befolkningens storlek och utveckling, både ur ett historiskt perspektiv och framåtblickande utifrån befolkningsprognoser eller gällande framskrivningar. Hur befolkningen fördelar sig åldersmässigt är också av intresse då det exempelvis

visar hur stor andel barn, pensionärer respektive invånare i arbetsför ålder som bor i ett område. Befolkningens storlek idag och i framtiden är betydelsefull då det avgör storleken på den samlade köpkraften i området. Ju fler invånare, desto större köpkraft.

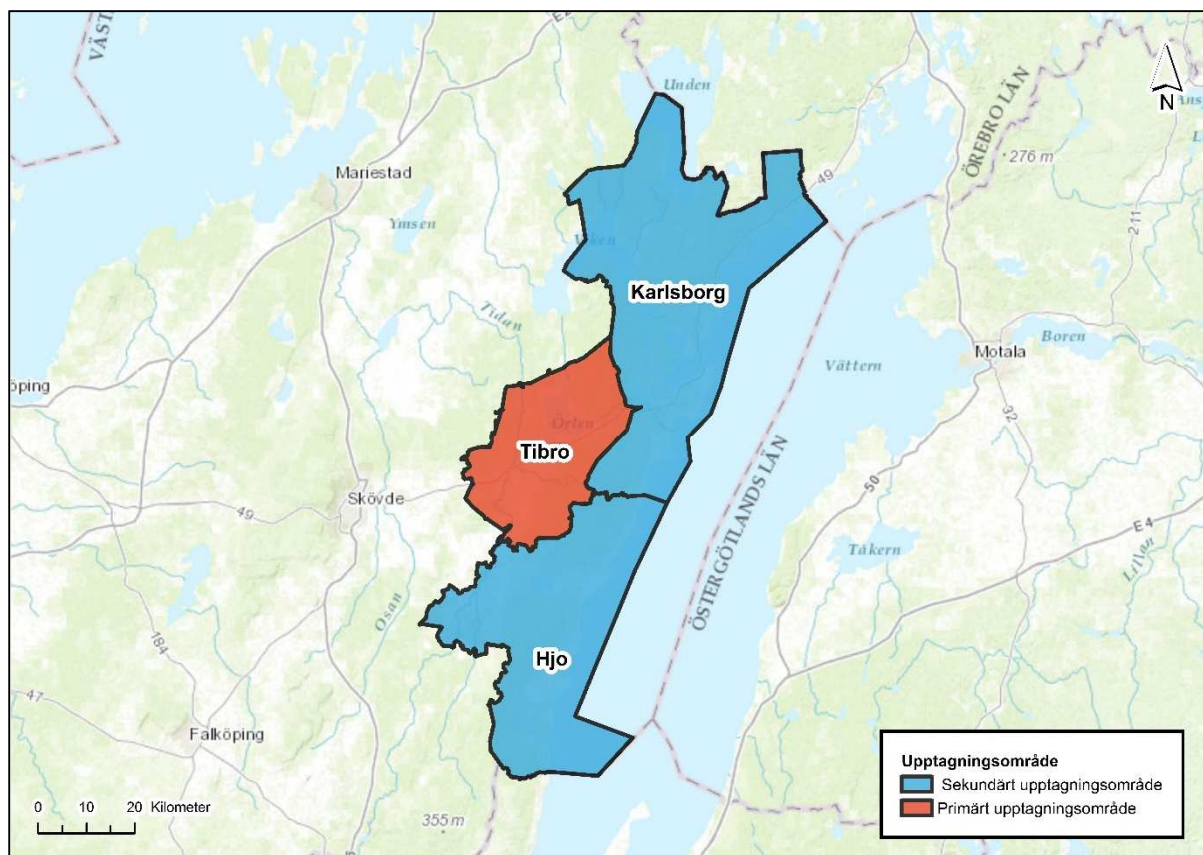
3.1.1 Upptagningsområde

Upptagningsområdet är i huvudsak beroende av butikens eller handelsområdets storlek och omsättningsnivå. Människor handlar i regel livsmedel i närheten av bostaden eller arbetsplatsen och därmed blir upptagningsområdet för en dagligvarubutik vanligtvis begränsat. En supermarket har ett större upptagningsområde än en närbutik och en stormarknad har ett större upptagningsområde än en supermarket. Sällanköpsvaruhandeln har vanligtvis ett större upptagningsområde än dagligvaruhandeln, då människor har en betydligt större benägenhet att färdas längre sträckor för att handla sällanköpsvaror.

Upptagningsområdet för dagligvaruhandeln i Tibro kommun bedöms enbart bestå av den egna kommunen och dess invånare, medan sällanköpsvaruhandelns upptagningsområde delas in i ett primärt och ett sekundärt. Vid etableringsutrymmesanalysen för sällanköpsvaruhandeln redovisas endast köpkraft för det primära upptagningsområdet, men även det sekundära är med i vår helhetsbedömning av utrymmet för mer handel i Tibro kommun.

Det primära upptagningsområdet består enbart av den egna kommunen, vilket illustreras som rött område på kartan nedan. Det sekundära består av grannkommunerna Karlsborg och Hjo, vilket illustreras som blått område på kartan. Köpkraften för restaurang- och cafébranschen beräknas endast för det primära upptagningsområdet.

Figur 8 - Primärt och sekundärt upptagningsområde



Källa: HUI Research, ARCGIS.

Denna avgränsning av upptagningsområdet betyder inte att handeln i Tibro inte har möjlighet att locka kunder från andra platser, till exempel, turister, men vid en bedömning av potentialen för utbyggnad av handel anser HUI att detta bör ske med utgångspunkt i ovan definierat upptagningsområde. Den främsta anledningen till det är konkurrensen från handeln i det övriga marknadsområdet, vilket diskuteras längre fram i detta kapitel. Upptagningsområdet är satt utifrån en intern bedömning av handelsflödena i marknadsområdet samt genomförda körtidsanalyser för området. I bedömningen har handeln i stora närliggande handelsdestinationer som Skövde, Örebro och Jönköping, tagits i beaktning.

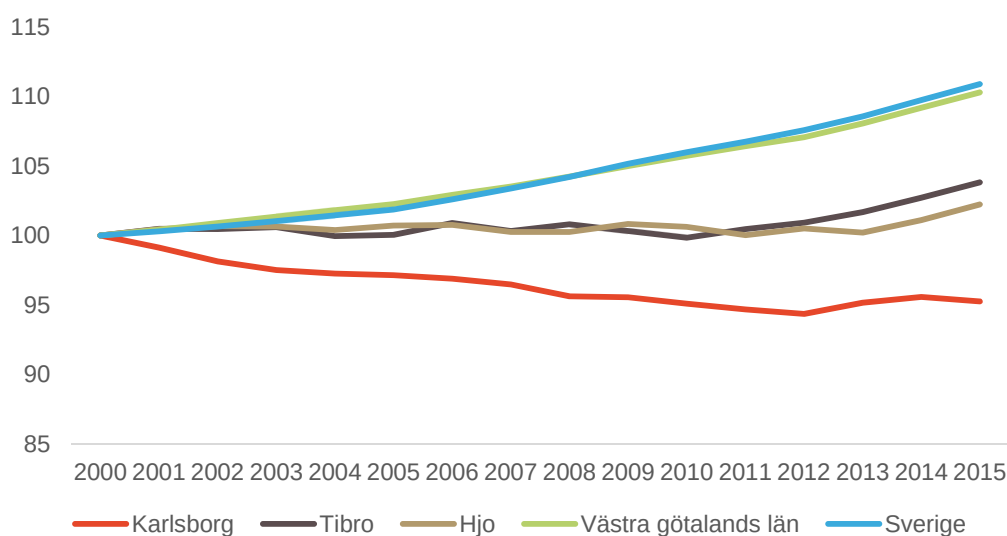
3.1.2 Befolkningens storlek och utveckling

Befolkningen i Tibro kommun uppgick 2015 till 10 980 personer enligt Västra Götalandsregionens befolkningsprognos.

Sedan år 2000 har antalet invånare i kommunen ökat med 5 procent, samtidigt som Västra Götalands län har ökat sitt invånarantal med 10 procent och riket som helhet uppvisat en positiv befolkningstillväxt på 11 procent. Hjo och Karlsborg, vilka ingår i det sekundära upptagningsområdet, har historiskt sett haft en något sämre befolkningsutveckling än Tibro. Karlsborg har sedan år 2000 minskat i befolkning med cirka 5 procent medan Hjo har ökat med 2 procent. Antalet invånare i Tibro förväntas öka med

omkring 900 personer fram till år 2025, vilket motsvarar en tillväxt på cirka 8 procent. Antalet invånare i Tibro väntas ligga omkring 12 000 personer år 2025. Karlsborg och Hjo förväntas också ha en positiv befolkningsutveckling. Fram till år 2025 är befolkningen i Hjo och Karlsborg prognosticerad att öka med 5 respektive 8 procent. Totalt sett beräknas alltså befolkningen i det sekundära upptagningsområdet öka med cirka 7 procent fram till år 2025.

Figur 9 - Historisk befolkningsutveckling, index basår 2000



Källa: SCB.

Folkmängden uppgår i nuläget till 26 727 personer i upptagningsområdet som helhet. Enligt Västra Götalandsregionens befolkningsprognos bedöms befolkningen öka med 7 procent fram till 2025, vilket gör att antalet invånare i upptagningsområdet som helhet väntas uppgå till cirka 28 700 personer år 2025.

Tabell 2 - Befolkningsprognos upptagningsområdet

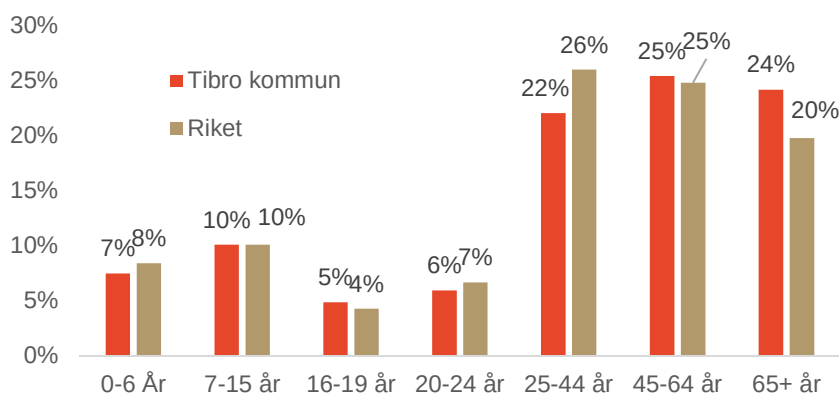
	2015	2020 (prognos)	2025 (prognos)	Utveckling 2014-2025 (prognos)
Primärt upptagningsområde	10 980	11 543	11 874	8 %
Sekundärt upptagningsområde	15 747	16 475	16 811	7 %
Totalt	26 727	28 018	28 685	7 %

Källa: Västra Götalandsregionens befolkningsprognos.

3.1.3 Demografisk befolkningsstruktur

Åldersstrukturen i ett specifikt område är, utöver befolkningens utveckling, relevant för handeln i regionen då olika åldersgrupper efterfrågar olika slags varor. Tibro kommun har en något äldre befolkning än riket som helhet. Andelen invånare i åldersgruppen 0-24 år ligger strax under rikssnittet, 28 procent jämfört med 30 procent. Samtidigt är andelen invånare över 64 år högre i Tibro kommun än i riket som helhet, 24 procent jämfört med rikssnittet 20 procent. Medelåldern för Tibro kommun uppgår till 44 år, vilket är högre än rikets medelålder på 41 år.

Figur 10 – Åldersstruktur 2015



Källa: SCB

Åldersstrukturen för befolkningen i Tibro skiljer sig något från åldersstrukturen i riket. Andelen invånare i åldern 25-44 år är 4 procentenheter lägre än i riket. Man kan också konstatera att andelen pensionärer är 4 procentenheter högre än i riket. Andelsmässigt ligger övriga åldersgrupper i paritet med riket.

3.1.4 Inkomst

Medelinkomsten för personer över 20 år i Tibro låg år 2014 på cirka 244 000 kronor. Detta är lägre än rikssnittet och snittet i Västra Götalands län som ligger på cirka 283 000 respektive 277 000 kronor per person och år.

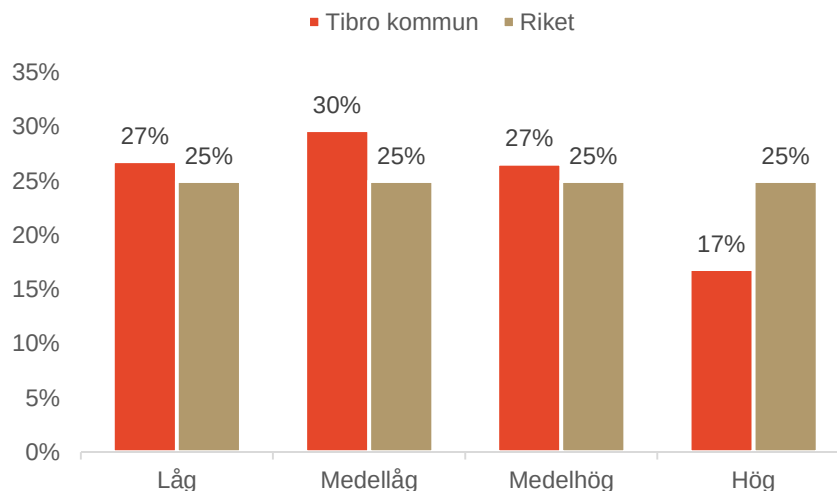
Tabell 3 - Medelinkomst (SEK) 2014

	Riket	Västra Götalands län	Tibro kommun
Medelvärde förvärvsinkomst (personer 20 år och äldre)	282 860	277 045	244 478

Källa: SCB

Diagrammet nedan presenterar förvärvsinkomsten uppdelad i fyra olika inkomstgrupper, låg, medellåg, medelhög och hög. Tibro kommun har en låg andel invånare med hög medelinkomst (>364 000 kronor) 17 procent jämfört med rikssnittet 25 procent.

Figur 11 - Inkomstnivåer Tibro kommun 2015



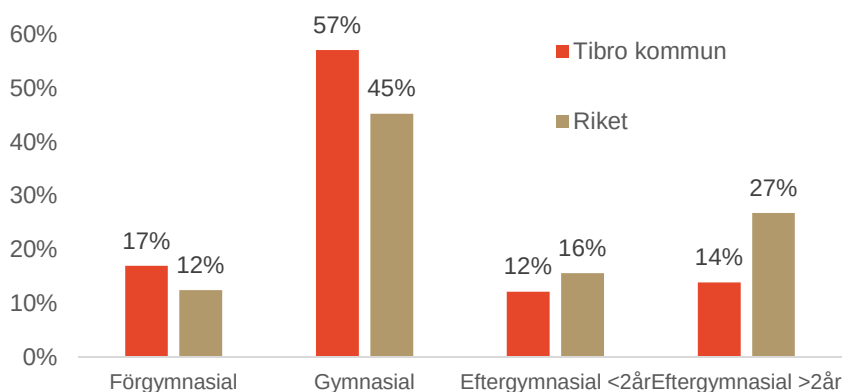
Källa: SCB

Låg inkomst (0-147 001 kr), Medellåg inkomst (147 002-252 774 kr), Medelhög inkomst (252 775-363 875 kr), Hög inkomst (363 876 - kr).

3.1.5 Utbildningsnivå

Inkomstnivån och utbildningsnivån i en kommun eller region är starkt korrelerade med varandra. En högre utbildningsnivå ger i snitt också en högre inkomstnivå. Andelen med en hög inkomst i Tibro var relativt låg och så även andelen med en eftergymnasial utbildning.

Figur 12 - Utbildningsnivå Tibro kommun 2015



Källa: SCB

Andelen med en eftergymnasial utbildning på minst 2 år är hela 13 procentenheter lägre än i riket. Andelen med en eftergymnasial utbildning om 2 år eller mindre är även den lägre än rikssnittet.

3.1.6 Arbetspendling

Arbetspendling kan ha betydelse för handeln i en kommun i och med att personer som reser till kommunen för att arbeta kan välja att handla på orten och vice versa. För handeln i en kommun är det

fördelaktigt med ett positivt pendlingsnetto. Tibro kommun har ett negativt pendlingsnetto på 1 059 personer. 2 241 Tibrobor arbetar i andra kommuner. Majoriteten av dem pendlar till närliggande orter, framförallt till Skövde med arbetsplatser som Kärnsjukhuset, Volvo Powertrain och Volvo Cars. Närmare 1 200 personer arbetspendlar till Tibro. De största arbetsgivarna i Tibro är Tibro kommun, LGT Logistics AB och Inflight Service.

Tabell 4 - Arbetspendling till/från Tibro kommun år 2015

	Inpendlare	Utpendlare	Nettopendling	Bor och arbetar i kommunen
Tibro kommun	1 182	2 241	-1 059	2 541

Källa: SCB, Tibro kommun

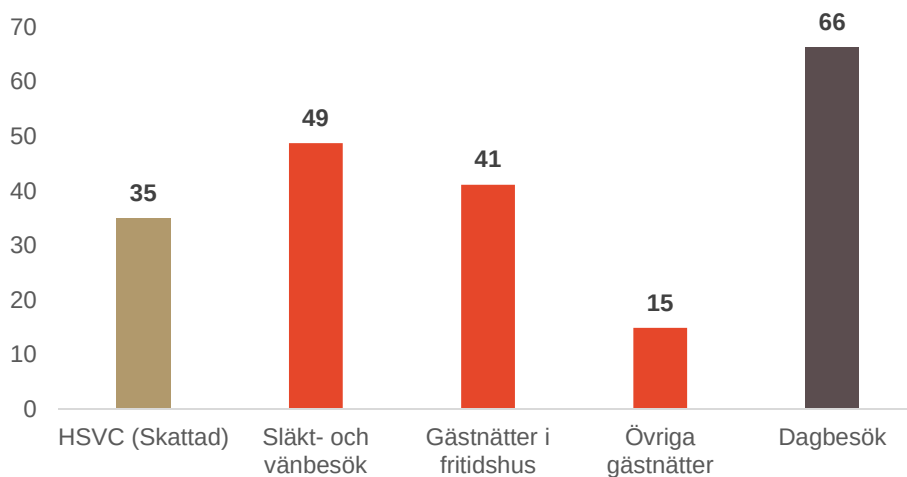
3.1.7 Turism

Turister kan tillföra ytterligare köpkraft i en kommun. Genom att satsa på turism- och besöksnäringen kan en kommun därmed även öka köpkraften inom detaljhandeln. Detta gäller framförallt inom dagligvaruhandeln. Av all turistisk konsumtion i Tibro konsumeras cirka hälften inom detaljhandeln. All statistik för turismen är en skattning, vilket inkluderar omsättningssiffror och besöksiffror. Man bör således se dessa estimat som en fingervisning snarare än en exakt siffra.

I Tibro kommun finns det färre än fem anläggningar där man kan övernatta kommersiellt i kommunen. Detta innebär att SCB inte får redovisa statistik på grund av sekretesskäl. HUI Research har gjort en skattning av antalet gästnätter för att ge en indikation över ett ungefärligt antal gästnätter i kommunen. Antalet kommersiella gästnätter, det vill säga övernattningar på hotell, stugby, vandrarhem och camping (HSVC), är skattat till cirka 35 000 gästnätter år 2015. Skattningen är grov och måste granskas och analyseras med stor försiktighet.

Utöver de kommersiella övernattningarna sker också en ansenlig mängd dagbesök och icke-kommersiella övernattningar. Icke-kommersiella övernattningar är främst övernattningar hos släkt eller vänner samt i eget fritidshus. Dagbesöken härrör främst från besökare ifrån närregionen medan de icke-kommersiella övernattningarna görs främst av besökare som rest en lite längre sträcka till Tibro.

Figur 13 - Antal gästnätter och dagbesök i Tibro kommun 2015

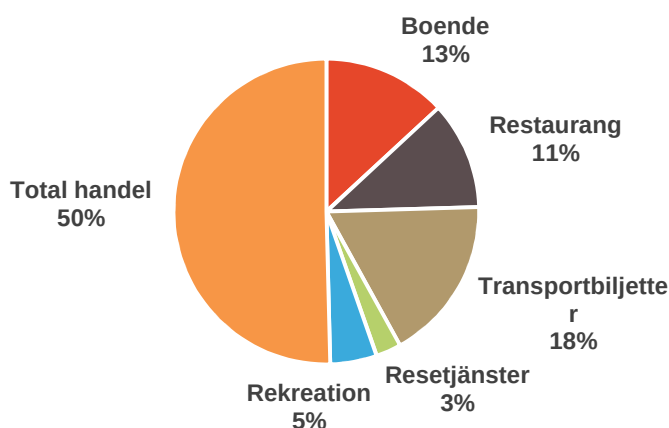


Källa: HUI Research, STS

Den vanligaste boendeformen för en turist i Tibro är övernattning hos antingen en släkting eller hos vänner. Under år 2015 var cirka 50 000 gästnätter i Tibro kommun av den typen. Den näst vanligaste boendeformen under 2015 var övernattning i eget fritidshus, cirka 41 000 gästnätter. Utöver övernattning hos släkt och vänner samt övernattning i fritidshus gjordes även cirka 15 000 övriga icke-kommersiella övernattningar. Dessa utgörs bland annat av övernattning ombord på transportmedel eller camping utanför en campingplats. Övriga gästnätter innefattar även övernattning i skola, logement osv. Totalt gjordes även cirka 66 000 dagbesök till Tibro under 2015.

Turisterna som besökte Tibro kommun konsumerade pengar i en rad olika branscher. I en så kallad turiskrona ser man en skattad fördelning över hur konsumtionen fördelar sig mellan olika branscher.

Figur 14 - Turiskrona Västra Götalands län 2015



Källa: HUI Research, STS

Av den totala turistkonsumtionen går cirka 50 procent till detaljhandeln, vilket inkluderar sällanköpsvaruhandel, dagligvaruhandel och konsumtion på bensinstationer. Exkluderat bensinstationer är andelen i detaljhandeln cirka 40 procent.

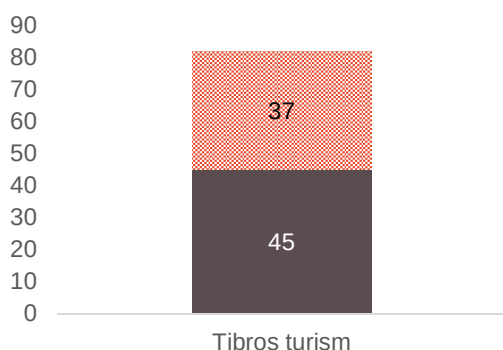
Tabell 5 - Turiststatistik Tibro kommun 2015

	Antal gästnätter och dagbesök (1000-tal)	Total turismomsättning (Mkr)	Andel som läggs i detaljhandel	Turismomsättning i detaljhandel (Mkr)
Tibro kommun	206	160	28%	45

Källa: HUI Research, STS

Alla inkommande turister till Tibro, utländska och svenska, konsumerade för cirka 160 miljoner kronor totalt år 2015. 28 procent av detta lades på detaljhandelsvaror, vilket resulterade i en detaljhandelsomsättning på cirka 45 miljoner kronor.

Figur 15 - Potentiell turism i Tibro (Mkr)



Turismen omsättning i detaljhandeln uppgår således till cirka 10 procent av den totala detaljhandeln. Rikssnittet uppgår till cirka 17 procent, vilket innebär att Tibros turism ligger under snittet för riket. Om turismen i Tibro legat på samma nivå som snittet för riket hade turismen i Tibro bidragit med ytterligare 37 miljoner kronor till detaljhandeln. 45 miljoner kronor som turismen bidrar med kan även delas upp mellan dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandel. Cirka 27

miljoner kronor kan tillräknas dagligvaruhandeln och 18 miljoner kronor s sällanköpsvaruhandeln.

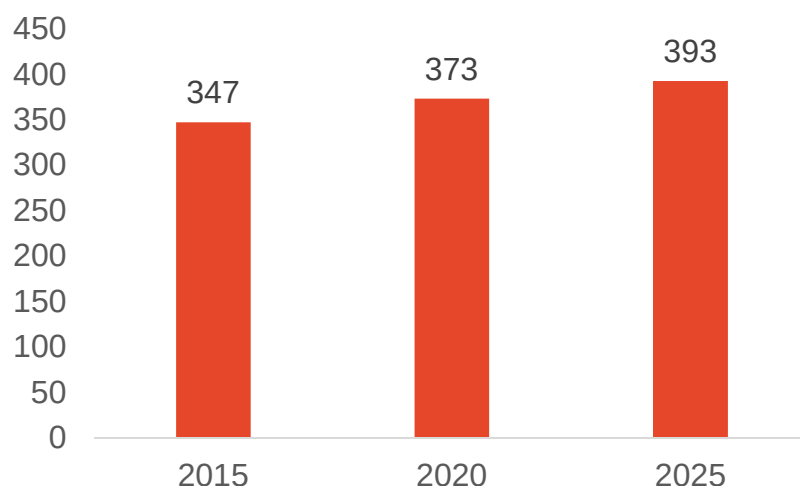
3.1.8 Köpkraft

Köpkraften är det teoretiska belopp som invånarna spenderar i detaljhandeln. Konsumtionstalen som presenteras inkluderar köp på nätet, det vill säga e-handel. Detta avsnitt är uppdelat per segment branscherna lättare ska kunna särskiljas. De branscher som presenteras är dagligvaruhandeln, sällanköpsvaruhandeln samt dess underbranscher beklädnad, hem & bygg samt fritid. Därtill presenteras även köpkraften för restaurang- och cafébranschen. Observera att köpkraften inte inkluderar förväntad konsumtion av motorfordon och tillbehör till dessa, då sådan konsumtion inte är klassad som detaljhandel.

Dagligvaror

Köpkraften för dagligvaror i Tibro kommun uppgick år 2015 till 347 miljoner kronor. Tack vare den förväntade befolkningsökningen, väntas köpkraften för dagligvaror öka med 13 procent fram till år 2025.

Figur 16 - Köpkraft dagligvaror 2015, 2020, 2025 (Mkr)



Källa: HUI Research, Konsumtionsprognosgruppen (KPG).

Köpkraften för dagligvaruhandeln beräknas endast på det primära upptagningsområdet, alltså Tibro kommun, och väntas uppgå till 393 miljoner kronor år 2025.

Tabell 6 - Köpkraft dagligvaror 2015, 2020 och 2025 (Mkr)

	2015	2020	2025	Utveckling 2015-2025 %
Primärt upptagningsområde	347	373	393	13 %

Källa: HUI Research, Konsumtionsprognosgruppen (KPG).

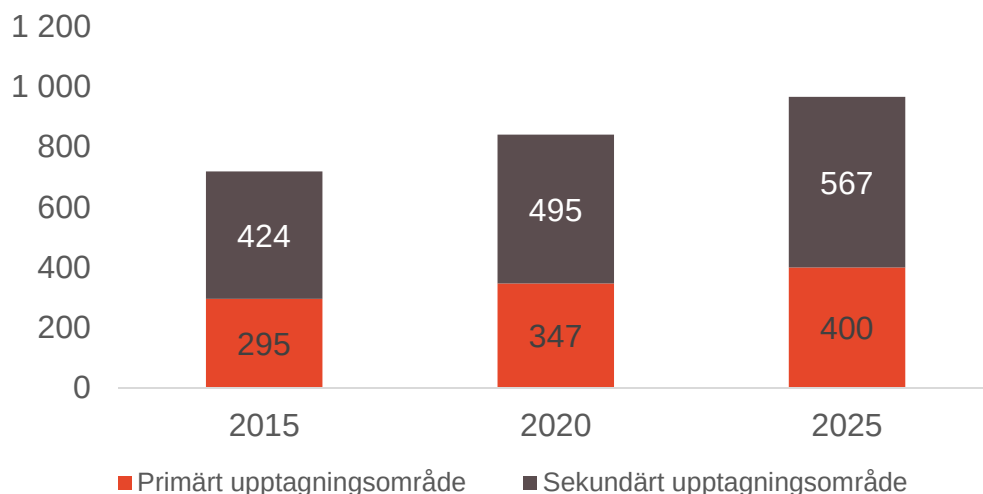
Sällanköpsvaror

Upptagningsområdet för sällanköpsvaruhandel är oftast större än upptagningsområdet för dagligvaruhandel. För sällanköpsvaruhandeln i Tibro är upptagningsområdet indelat i två områden, ett primärt och ett sekundärt. Det primära upptagningsområdet är detsamma som för dagligvaruhandeln, det vill säga endast Tibro kommun, medan det sekundära inkluderar kommunerna Hjo och Karlsborg. Anledningen till att sällanköpsvaruhandeln får ett större upptagningsområde är huvudsakligen att människor generellt sett är villiga att resa längre för inköp av sällanköpsvaror. Det faktum att invånarna i Hjo och Karlsborg har ett begränsat utbud inom sällanköpsvaruhandeln i sina hemkommuner har även inverkan på vår bedömning av det sekundära upptagningsområdet.

Den årliga köpkraften för sällanköpsvaror i hela upptagningsområdet uppgick till cirka 720 miljoner kronor år 2015 och beräknas uppgå till närmare 970 miljoner kronor år 2025. Detta innebär att den årliga köpkraften för sällanköpsvaror beräknas öka med 34 procent, vilket motsvarar cirka 250 miljoner

kronor. Cirka 40 procent av denna köpkraft tillräknas primärområdet och resterande del sekundärområdet. Denna fördelning gäller för 2015 såväl som 2020 och 2025.

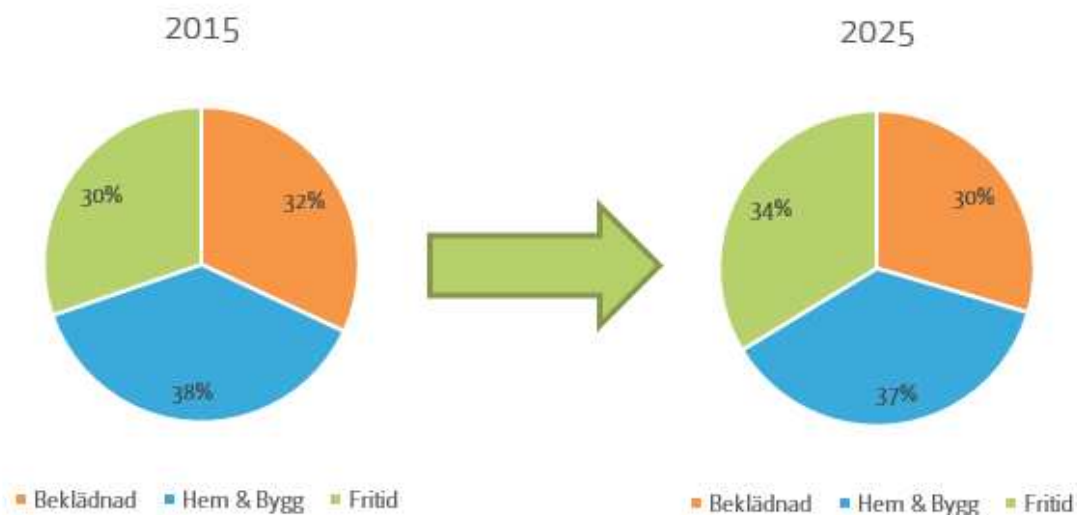
Figur 17 - Köpkraft sällanköpsvaror 2014, 2020 och 2025 (Mkr)



Källa: HUI Research, Konsumtionsprognosgruppen (KPG).

Den ökade köpkraften har sin förklaring i en förväntad ökning av konsumtionen per capita samt en något ökande befolkning. Den totala köpkraften för sällanköpsvaror kan delas in i tre undersegment, hem & bygg, beklädnad samt fritid. Hem & bygg står för störst andel år 2015, cirka 38 procent av den totala köpkraften återfinns i segmentet. Diagrammen nedan illustrerar fördelningen för sällanköpsvarusegmenten år 2015 respektive 2025. Vi kan se en viss förändring mellan åren. Konsumtionen inom fritidssegmentet är prognosticerat att öka mer än beklädnads- och hem & byggsegmenten. Det beror till stor del på en förväntad ökad konsumtion av elektronikvaror.

Figur 18 - Fördelning sällanköpsvarusegment



Källa: HUI Research, Konsumtionsprognosgruppen (KPG).

År 2025 beräknas hem & bygg fortfarande stå för den största andelen av köpkraften medan segmentet fritid ökat mest och står för en större andel av sällanköpsvaruhandeln än beklädnad.

Tabell 7 - Köpkraft sällanköpsvaror (Mkr)

		SV	Beklädnad	Hem & bygg	Fritid
2015	Primärt	295	94	112	89
	Sekundärt	424	135	160	128
	Totalt	719	230	272	217
2020	Primärt	347	107	130	110
	Sekundärt	495	152	185	157
	Totalt	842	259	315	268
2025	Primärt	400	118	147	135
	Sekundärt	567	167	209	191
	Totalt	967	285	356	326
Utveckling % 2015-2025	Primärt	35 %	25 %	32 %	51 %
	Sekundärt	34 %	23 %	30 %	49 %
	Totalt	34 %	24 %	31 %	50 %

Källa: HUI Research, Konsumtionsprognosgruppen (KPG).

Restaurang- och cafébranschen

Köpkraften inom restaurang- och cafébranschen uppgår i dagsläget till cirka 96 miljoner kronor. Denna köpkraft är endast beräknad på det primära upptagningsområdet, det vill säga Tibro kommun. Köpkraften förväntas öka till 117 miljoner kronor år 2025, vilket innebär en ökning med cirka 21 miljoner

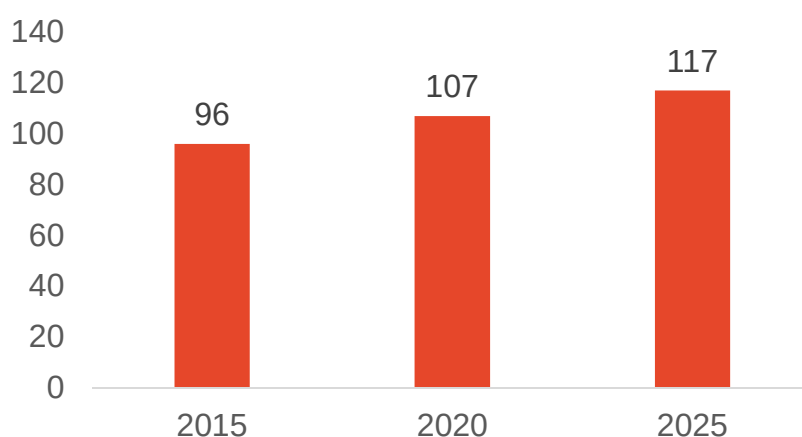
kronor under tidsperioden. Ökningen beror helt och hållet på en förväntad ökning av konsumtionen per capita.

Tabell 8 - Köpkraft restaurang och café 2015, 2020 och 2025 (Mkr)

	2015	2020	2025	Utveckling 2015-2025 %
Tibro kommun	96	107	117	22 %

Källa: HUI Research, Konsumtionsprognosgruppen (KPG).

Figur 19 - Köpkraft restaurang och café 2015, 2020 och 2025 (Mkr)



Källa: HUI Research, Konsumtionsprognosgruppen (KPG).

3.2 Utbudssidan

I detta avsnitt kartläggs utbudet och konkurrenssituationen för detaljhandeln i Tibro kommun och i marknadsområdet i stort.

3.2.1 Handelns storlek och utveckling

Dagligvaruhandeln i Tibro kommun omsatte 284 miljoner kronor år 2015. Motsvarande siffra för sällanköpsvaruhandeln var 195 miljoner kronor. Omsättningen i dagligvaruhandeln i kommunen har sedan 2009 ökat med 5 procent, vilket är en svagare utveckling jämfört med rikssnittet som uppgår till 17 procent under samma tidsperiod.

Tabell 9 - Omsättning dagligvaror (Mkr)

Omsättning (Mkr)	Dagligvaror	Utveckling % 2009-2015
Tibro kommun	284	5 %
Sverige	330 938	17 %

Källa: HiS, HUI Research

Sällanköpsvaruhandeln i Tibro visar svagare tillväxttal. Sedan 2009 har den ökat med endast 1 procent, medan riket som helhet har ökat med 15 procent. Hjo kommun uppvisar en negativ omsättningsutveckling under perioden.

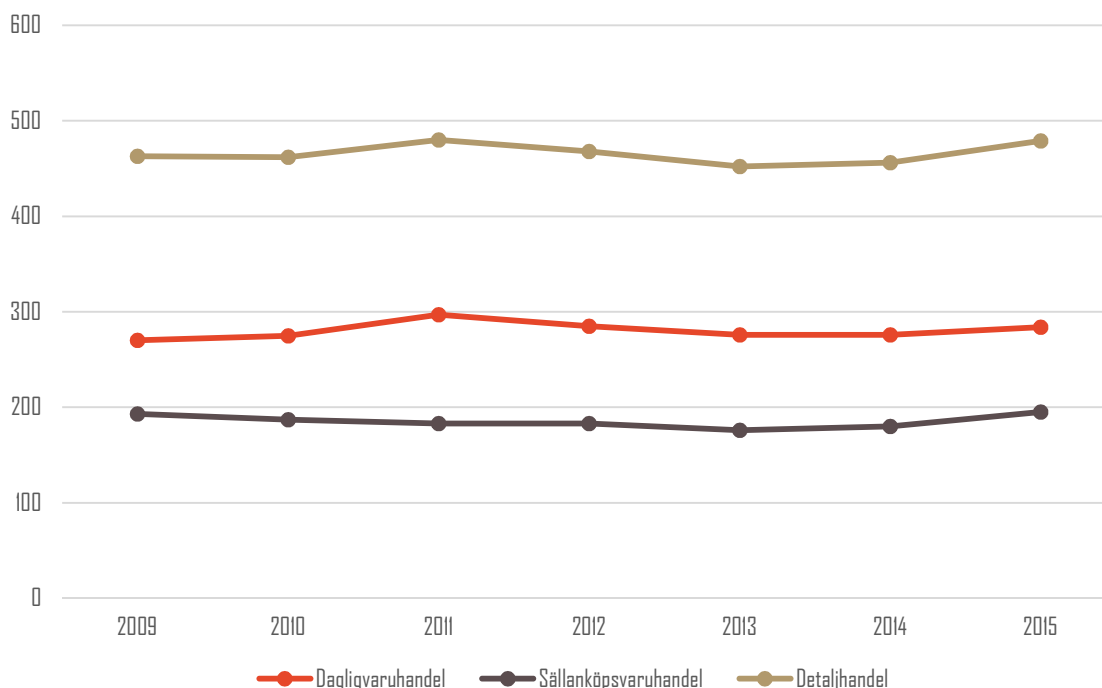
Tabell 10 - Omsättning sällanköpsvaror (Mkr)

Omsättning (Mkr)	Sällanköpsvaror	Utveckling % 2009-2015
Tibro	195	1 %
Karlsborg	41	58 %
Hjo	106	-1 %
Sverige	308 846	15 %

Källa: HiS, HUI Research

Handels omsättningsutveckling har varit stabil under den senaste sexårsperioden. Diagrammet nedan illustrerar omsättningsutvecklingen i Tibro kommun för dagligvaruhandeln, sällanköpsvaruhandeln och detaljhandeln som helhet.

Figur 20 – Utveckling detaljhandelsomsättning Tibro kommun (Mkr)



Källa: HiS, HUI Research.

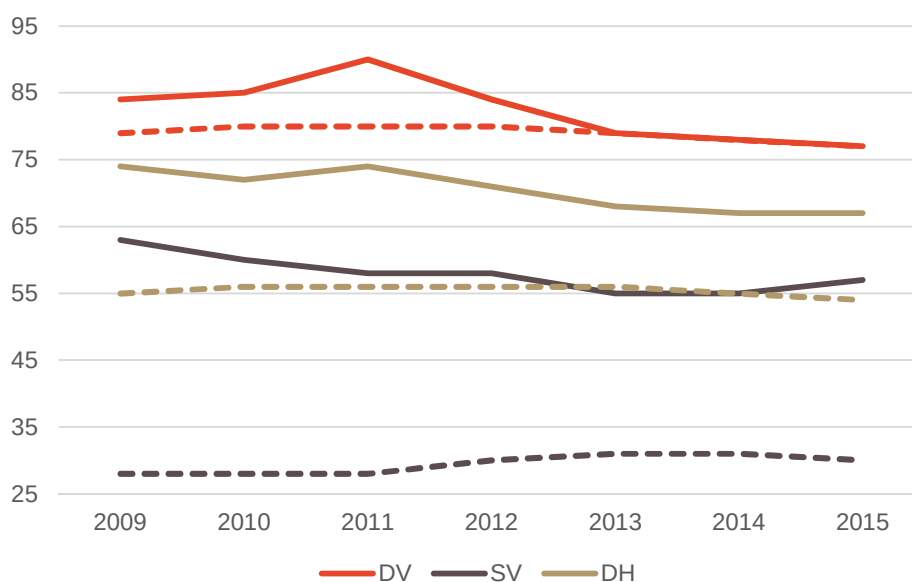
3.2.2 Handels styrka – försäljningsindex

Handels storlek i en kommun är starkt beroende av hur många som bor där. Antalet invånare är särskilt viktigt i dagligvaruhandeln eftersom människor vill handla i närheten av bostaden. Ett sätt att mäta och jämföra handels styrka mellan kommuner där befolkningen är olika stor är genom att beräkna

försäljningsindex. Försäljningsindex är ett mått på hur väl handeln förmår att ta tillvara det befolkningsmässiga försäljningsunderlag som finns i en kommun och om handeln dessutom förmår att locka kunder från andra kommuner. Försäljningsindex 100 innebär att handeln omsätter lika mycket som det befolkningsmässiga underlaget medger. Index över 100 innebär att handeln drar kunder från andra kommuner och index under 100 innebär att handeln har ett utflöde till andra kommuner.

Försäljningsindex för den totala detaljhandeln i Tibro kommun ligger över snittet för jämförbara kommuner, 67 jämfört med 54. Dagligvaruhandeln i Tibro kommun har försäljningsindex 77, vilket är i nivå med snittet för jämförbara kommuner som ligger på 77. Ett försäljningsindex på 77 innebär att Tibro har ett utflöde av dagligvaruhandel till andra kommuner.

Figur 21 – Försäljningsindex Tibro kommun



Källa: HiS, HUI Research. *Streckade linjer är jämförelseindex för kommungrupp "Pendlingskommuner".

Tibro kommuns försäljningsindex för sällanköpsvaror ligger väl över snittet för jämförelsegruppen Pendlingskommuner. Tibro kommun har ett index på 57, medan snittet för jämförbara kommuner ligger på 30. Försäljningsindex för dagligvaruhandeln har minskat något under tidperioden 2009-2015, från 84 år 2009 till 77 år 2015. Sällanköpsvaruhandeln har även den tappat under tidsperioden 2009-2015 även om det skett en liten ökning från 2014. Omsättningen har under samma period legat på en stabil nivå, vilket indikerar att indexet har sjunkit på grund av en ökad befolkning i Tibro. Man har således inte lyckats tillräkna sig den köpkraft som tillkommit i kommunen i form av fler invånare under tidsperioden.

Tabellen nedan redovisar försäljningsindex för Tibro kommun uppdelat per underbransch inom sällanköpsvaruhandeln. Branschindexen skiljer sig något åt mellan de tre underbranscherna.

Tabell 11 - Försäljningsindex undersegment sällanköpsvaruhandeln 2015

	Beklädnad	Hem & bygg	Fritid	Total SV
Tibro kommun	22	102	57	57

Källa: HiS, HUI Research

Det är framförallt segmentet hem & bygg som är starkt i kommunen med ett index på 102. Fritidssegmentet ligger på 57, vilket indikerar ett utflöde. Inom beklädnad noterar vi ett betydligt lägre försäljningsindex, vilket tyder på att även denna bransch är underetablerad i kommunen. Att försäljningsindex för beklädnad endast uppgår till 22 i Tibro säger oss att butiksstrukturen inte är tillräckligt utvecklad för att möta invånarnas behov. Här möter man även en stor konkurrens från större handelsorter som Skövde men även från Jönköping och Örebro. Möbelhandeln är den bransch som gör att hem & bygg har ett så pass bra index. Dock finns det stor konkurrens, inte minst från IKEA i Jönköping respektive Örebro.

Tabell 12 - Försäljningsindex detaljhandeln i marknadsområdet

	Dagligvaruhandel	Sällanköpsvaruhandel	Total detaljhandel
Tibro	77	57	67
Karlsborg	90	19	56
Hjo	74	38	57
Jämförbara kommuner*	77	30	54

Källa: HiS, HUI Research. *Kommungrupp "Pendlingskommuner".

Som ovan tabell visar finns ett utflöde av köpkraft från Tibro, Karlsborg och Hjo inom både dagligvaror och sällanköp. Vad dessa kommuner har gemensamt är att de ligger nära en större kommun som Skövde. Försäljningsindex för dagligvaruhandeln är speciellt starkt i Karlsborg där det uppgår till 90. Det beror med stor sannolikhet på att invånarna i Karlsborg har längre till Skövde än Tibroborna vilket gör att de handlar sina dagligvaror på hemmaplan i större utsträckning. Karlsborg har dock lägst försäljningsindex för sällanköpsvaruhandeln och har här ett stort utflöde av köpkraft. Tibro är den kommun som har starkast försäljningsindex inom sällanköpsvaruhandeln och ligger även högre än jämförbara kommuner.

3.2.3 Omsättning restaurang

Restaurangnäringen i Tibro kommun omsatte 46 miljoner kronor under år 2015. Det betyder att omsättningen ligger under köpkraften för restaurang och café i kommunen som år 2015 uppgick till 96 miljoner kronor.

Tabell 13 - Omsättning restaurang (Mkr)

	2012	2013	2014	2015
Tibro kommun	35	41	49	46

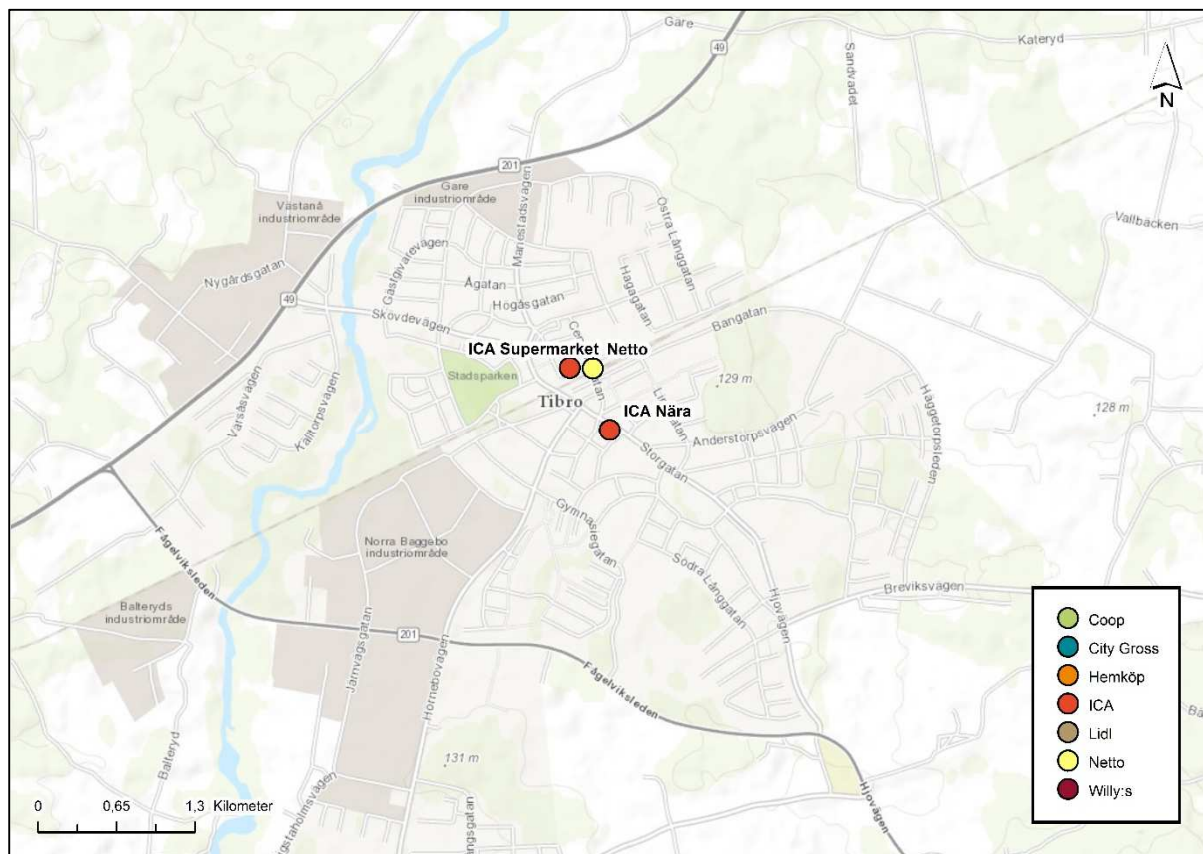
Källa: SCB, Regional omsättningsstatistik.

I Tibro finns det flertalet restauranger, allt från thai och kinamat till enklare korv-/hamburgergrillar. Ett fåtal av restaurangerna har rättigheter att servera alkohol, vilket är av yttersta vikt för att få en levande stadskärna kvällstid. Bowlingen och Pizzeria Milan har båda rättigheter. Utbudet av restauranger är gott, det som fattas kan vara någon fine-dining restaurang som har öppet kvällstid.

3.3 Handelns geografiska struktur i Tibro kommun och omland

I detta avsnitt kommer handeln i Tibro kommun att beskrivas avseende sin geografiska struktur. Kartorna nedan visar en översigtsbild av kommunen. Kartan nedan ger en överblick av var livsmedelsbutikerna i kommunen finns. Detaljhandeln är huvudsakligen lokaliserad till centrala Tibro, inklusive externområdet. Kommunens tre dagligvarubutiker finns även dessa i centrum.

Figur 22 - Livsmedelsbutiker i Tibro kommun 2015



Källa: TLivs, bearbetning av HUI Research.

I nedan stycken beskrivs handelns struktur och utbudet i kommunen, det vill säga i centrum, samt externhandelsområdet. Beskrivningen av centrum inkluderar även övrigt utbud i stadskärnan och redogör även för HUIs intryck vid besöket i Tibro i oktober 2016.

3.3.1 Tibro centrum

Tibro centrum kan beskrivas som området som avgränsas av Fredsgatan och Centrumgatan. Kartan nedan illustrerar butiksstrukturen i stadskärnan och visar att sällanköpsvaruhandeln huvudsakligen är lokaliserad till centrum, men även till externhandelsområdet samt Mariestadsvägen.



I centrum finns kommunens enda galleria, Gallerian. Där finner man en dagligvarubutik, ICA Supermarket, Life, en frisör samt snart Svensk Fastighetsförmedling. I Gallerian finns även en pizzeria. Parkeringsmöjligheterna vid Gallerian är goda då det finns en stor parkering på vardera sidan om gallerian. Vilket som är gallerians framsida framgår inte i dagsläget utan det känns snarare som två baksidor. Livsmedelsutbudet i Tibro är bra och består av en ICA Supermarket som tillgodoser befolkningen med ett brett sortiment, en mindre ICA Nära söder om centrum och en lågpris-profil i form av Netto.



Utbudet av annan dagligvaruhandel i centrum består i huvudsak av ett Systembolaget samt någon kiosk och mindre livsbutiker/orientlivser. Med hänsyn till att befolkningstätheten är hög i stadskärnan upplevs därför utbudet av dagligvarubutiker i centrum som stark.



Restaurangerna i Tibro är huvudsakligen lokaliserade till centrum. Restaurangutbudet i centrum består av två pizzerior, en kinarestaurang, en thairestaurang, en sushirestaurang samt en restaurang i hotell Snickaren. I centrum finns även några caféer.



Utöver handeln som är lokaliserad i Gallerian finns ett antal, framförallt lokala, aktörer lokaliserade runt torget. Inga kedjeaktörer finns representerade i Tibro centrum och inte heller i övriga tätorten. Utbudet i centrum består även av två banker, Pressbyrån och några frisersalonger, optiker, vårdcentral och apotek. Även kommunhuset ligger mitt i centrum.





Sydost om centrum ligger det en liten huslänga som inrymmer ett antal aktörer. Ett gym finns här tillsammans med Kruket Bar och Bowling. Här finns även en mindre elektronikkedja. Vidare längs gatan finns även Pizzeria Milan. I samma kluster finns även en blomsteraffär och några mindre möbelaktörer.



Generellt sett upplevs utbudet av handel, restauranger, service och nöjesverksamheter begränsat i centrala Tibro. Centrumet känns relativt litet med få tvärgator. Mestadels är handeln lokaliserad runt om Gallerian. Något som saknas är ankarhyresgäster som hjälper till att locka besökare till centrum och skapa naturliga flöden i stadens centrala delar. Även kvällsöppna restauranger som serverar bra och

prisvärd mat fattas i dagsläget. Bowlingen i Tibro har visserligen en restaurang och också rättigheter, dock ligger den en aning utanför centrum vilket inte öppnar upp för spontanitet. Utöver Ica Supermarket och Systembolaget skulle stadskärnan behöva addera ytterligare några ankarhyresgäster för att på så sätt öka attraktiviteten och därmed också de naturliga flödena. Känslan är även att standarden på vissa fastigheter och i centrum är låg. Vidare finns det några vakanta lokaler, bland annat i Gallerian. Detta påverkar självklart helhetsintrycket av centrum.

3.3.2 Tideberg

Tideberg, beläget väster om väg 49, är ett externhandelsområde med fokus på hem och bygg segmentet. Idag finns endast två aktörer på handelsplatsen. Endast en har fokus på möbelhandel, Rixners möbler.



Den andra aktören Hemcompaniet, är branschglidande, det vill säga, butiken säljer dels hemutrustningsartiklar dels varor inom segmenten fritid respektive beklädnad. På området finns det flertalet vakanta lokaler och området känns nergånget och det är svårt att veta om butikerna har stängt eller öppet.



3.3.3 Mariestadsvägen

Längs Mariestadsvägen på väg in till Tibro centrum ligger det ett par aktörer inom sällanköpsvaruhandeln, Olssons Fiske och Leksakslagret. Lokalerna är ganska nedgångna utifrån sett men på insidan ger båda butikerna ett över förväntan gott intryck. Olssons Fiske har en stark ställning på lokalmarknaden samtidigt som de är väldigt starka aktörer inom e-handeln. Leksaksbutiken har ett stort utbud av leksaker för alla åldrar.



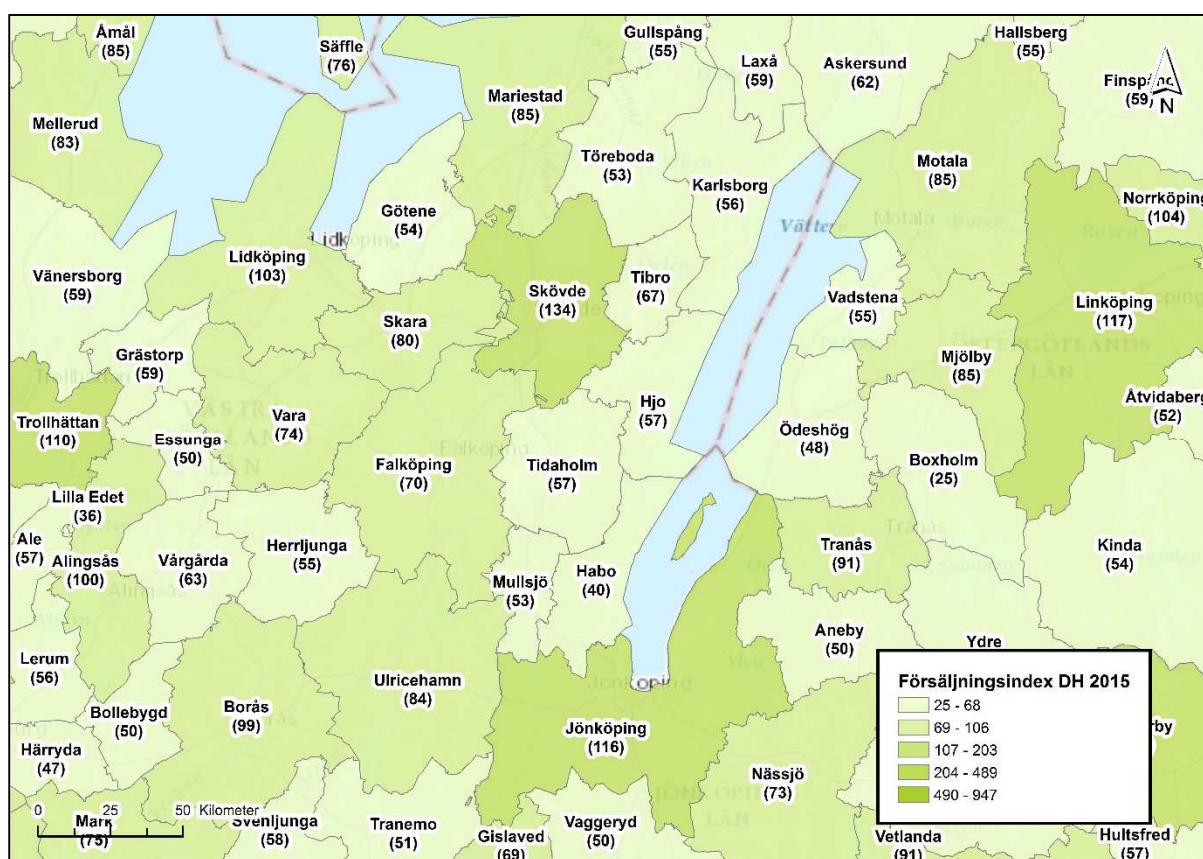
Då Mariestadsvägen är en av infarterna till centrala Tibro är det viktigt att det ger ett bra första intryck. I dagsläget finns en del vakanta lokaler och området i sig är ganska nergånget.

3.4 Handelns geografiska struktur i övriga marknadsområdet

Förutsättningarna för handelns framtida utveckling i Tibro är i hög grad beroende av hur handeln i omlandet ser ut och utvecklas. Av den anledningen görs en kartläggning av konkurrenssituationen i omlandet med fokus på de större handelsorterna och handelsflödena i regionen.

Försäljningsindex hjälper oss att kartlägga handelsmönstren i regionen. Kartan nedan illustrerar vilka kommuner i omlandet som har ett inflöde av köpkraft för den totala detaljhandeln. I omlandet är det Skövde och Jönköping som har ett inflöde medan Tibro, Karlsborg och Hjo har ett utflöde.

Figur 23 - Karta försäljningsindex total detaljhandel 2015

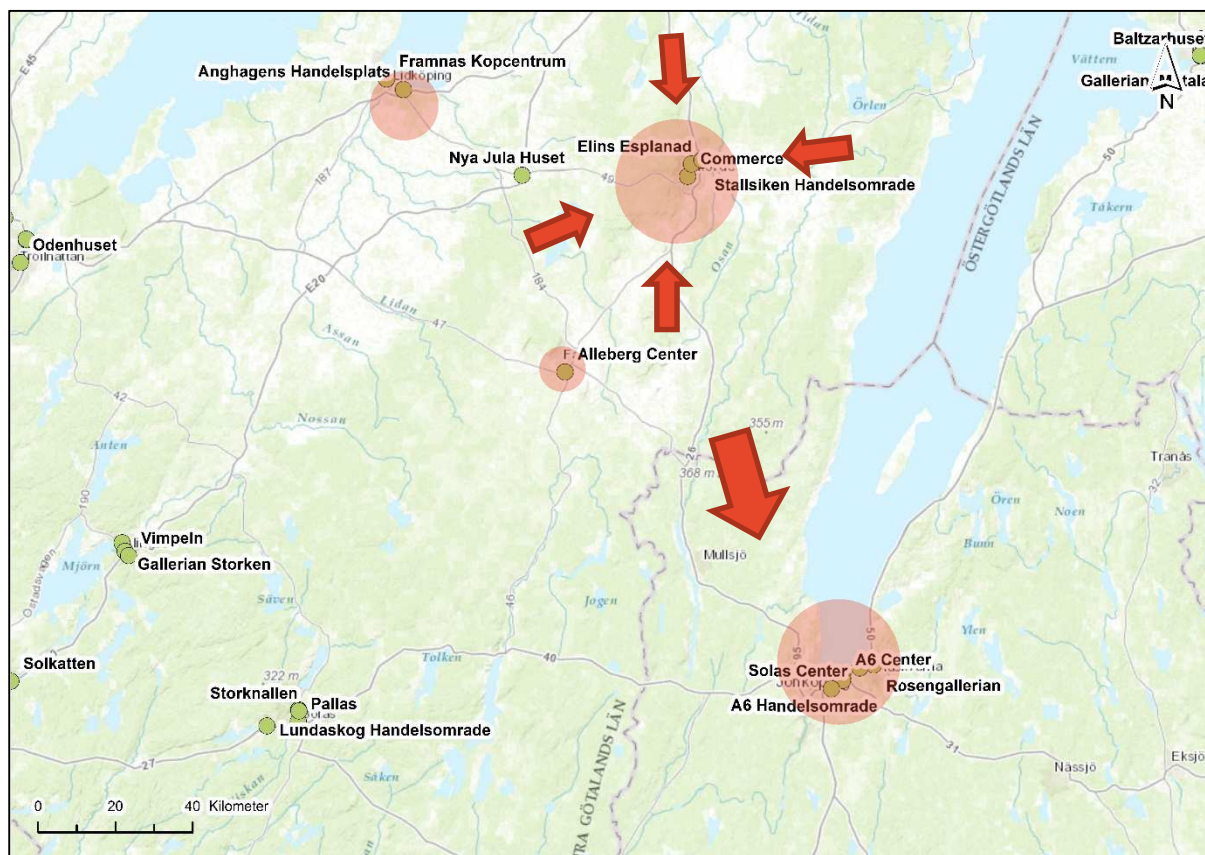


Källa: HiS, ARCGIS, bearbetat av HUI Research.

I kartan nedan är samtliga handelsplatser med en uthyrningsbar yta över 5 000 kvm i omlandet markerade. I omlandet återfinns flertalet stora köpcentrum och handelsplatser, de flesta i Skövde eller Jönköping. Skövde är Skaraborgs stora handelsdestination med flera handelsområden och en trivsamt stadskärna. Hit åker stora delar av Skaraborg för att handla i första hand sällanköpsvaror, vilket det höga handelsindexet indikerar. Ett område som växt mycket under de senaste åren är Stallsiken i Skövde, som har ett bra utbud av sällanköpsvaror. Beklädnadshandeln återfinns dock i första hand i Skövde centrum. Utöver Skövde åker man från Skaraborg till Jönköping för att handla sällanköpsvaror.

Här återfinns bland annat IKEA, vilket utgör en stor dragningskraft för hela området. På A6 hittar man också ett både brett och djupt utbud av övrig detaljhandel.

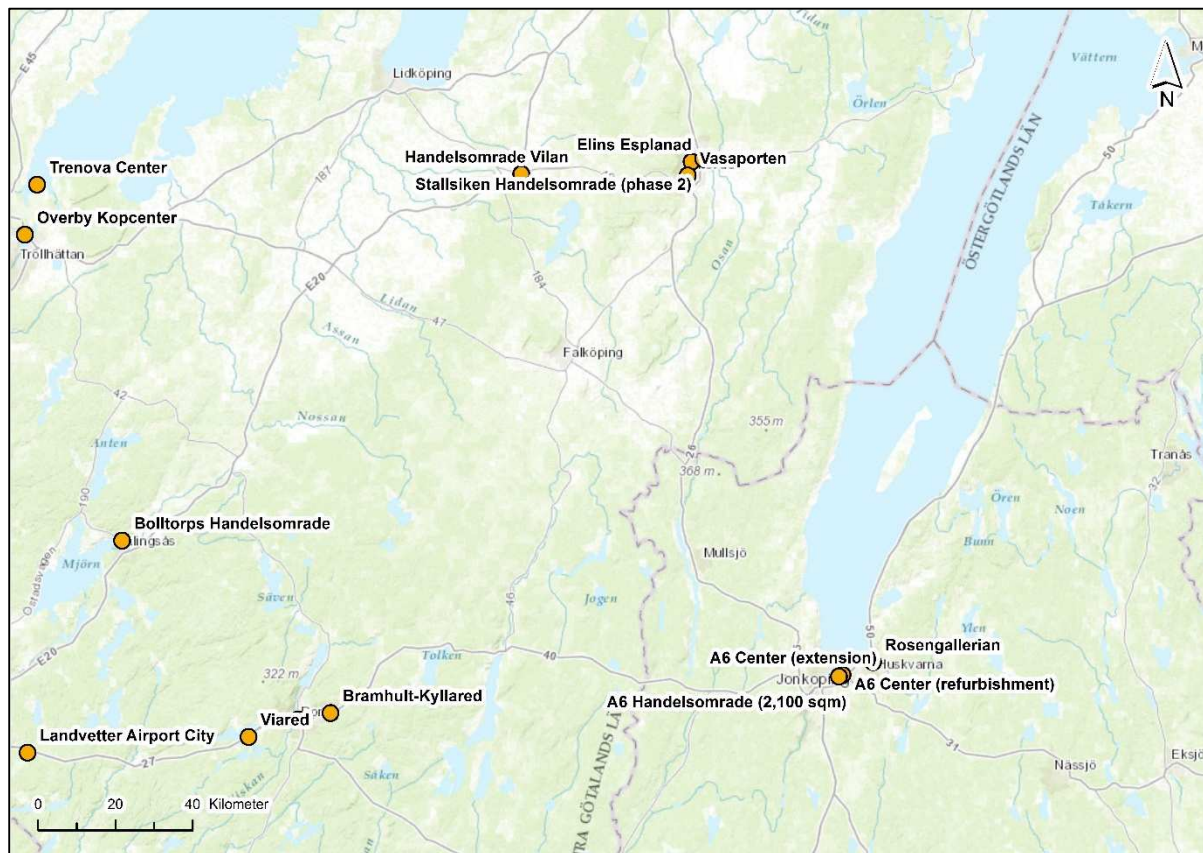
Figur 24 - Större handelsplatser i omlandet



Källa: SSCD, ARCGis, bearbetat av HUI Research.

Ett antal projekt planeras i omlandet, vilket illustreras i figur 25. De planerade projekten är både utbyggnader av befintliga köpcentrum/handelsplatser men även nyetableringar. I Tibro kommun är inga större etableringar planerade. I Skövde kommun finns planer på att bygga ut Stallsiken samt två andra köpcentrum/handelsplatser. Utöver etablering i Skövde planeras projekt i Jönköping för A6 handelsområde och A6 Center.

Figur 25 - Planerade handelsplatser i omlandet



Källa: SSCD, ARCGIS, bearbetat av HUI Research.

4. Konsumentundersökning & S-meter

I detta kapitel sammanfattas den konsumentundersökning som genomförts i samband med handelsutredningen i Tibro kommun under hösten 2016. Vidare sammanfattas HUI Researchs bedömning av handeln i Tibro i en så kallad S-meter.

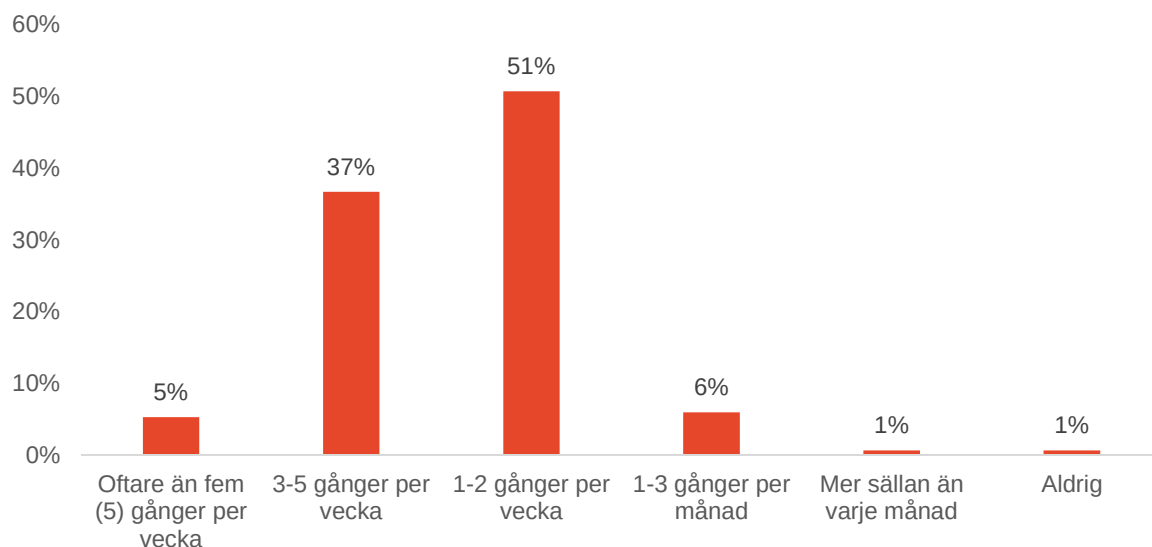
4.1 Konsumentundersökning

Konsumentundersökningen syftar till att kartlägga kommuninvånarnas syn på handeln i kommunen. Undersökningen genomfördes under vecka 45. Kommuninvånare fick svara på 18 frågor gällande handeln i Tibro kommun men även om sina handelsvanor utanför kommunen. Totalt genomfördes 150 telefonintervjuer. För hela formuläret samt sammanställning av samtliga frågor, se appendix.

4.1.1 Dagligvaruhandeln

Det är allmänt vedertaget att människor helst handlar sina dagligvaror i nära anslutning till bostaden. Detta gäller även för invånarna i Tibro kommun. Av de tillfrågade handlade 9 av 10 vanligtvis sina dagligvaror i Tibro kommun. De återstående handlade främst i Skövde.

Figur 26 - Hur ofta besöker du någon butik i Tibro för att handla dagligvaror?

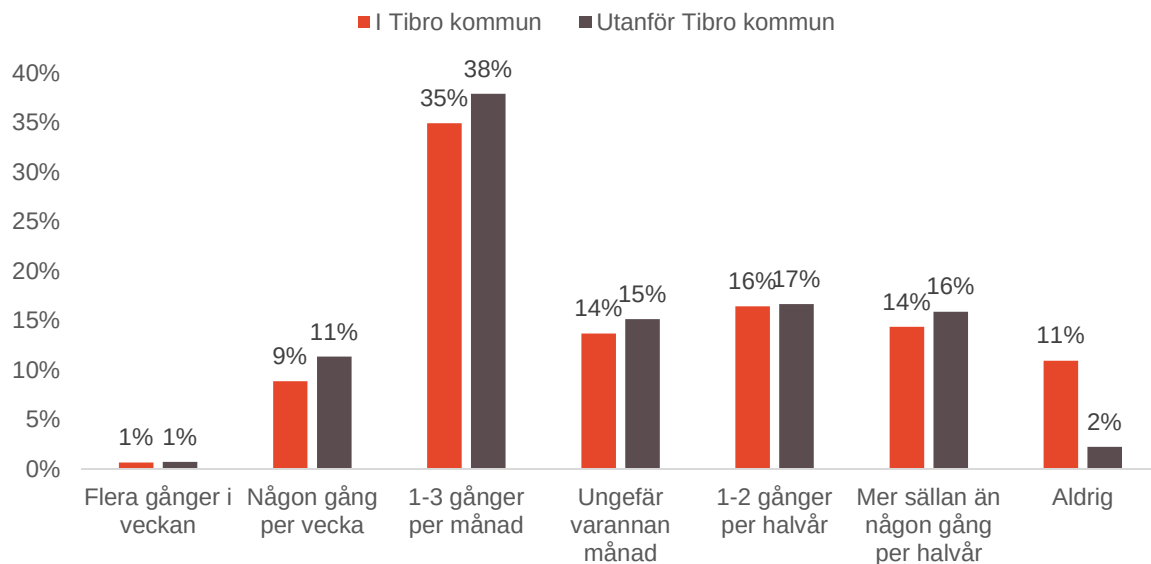


Som diagrammet visar handlar majoriteten av Tibroinvånarna dagligvaror vid flera tillfällen under en vecka. Hälften av de tillfrågade handlar 1-2 gånger per vecka och cirka 4 av 10 handlar vid 3-5 tillfällen under en vecka. När man handlar väljer man oftast att ta bilen, 8 av 10 väljer bilen som transportmedel medan cirka 15 procent väljer att gå när de skall handla sina dagligvaror. Många gör sina dagligvaruinköp under dagtid och då oftast under vardagarna. 8 av 10 väljer att göra sina dagligvaruinköp under veckodagarna och inte under helgen.

4.1.2 Sällanköpsvaruhandeln

Sällanköpsvaruhandeln i Tibro kommun ser lite annorlunda ut än dagligvaruhandeln. Dagligvaruhandeln har en stark aktör som förser kommunen med ett bra utbud av livsmedel. Vad gäller sällanköpsvaror handlar 75 procent av de tillfrågade vanligtvis sina sällanköpsvaror i Skövde kommun, som är den närmaste stora handelsdestinationen. 2 av 10 personer gör vanligtvis sina inköp i Tibro kommun. Invånarna handlar inte sällanköpsvaror lika ofta som de handlar dagligvaror. 35 procent besöker en sällanköpsvarubutik 1-3 gånger per månad. När man handlar sällanköpsvaror tar man oftast bilen, 8 av 10 väljer att ta bilen medan 13 procent väljer att gå för att göra sina inköp. Endast en bråkdel åker kollektivt.

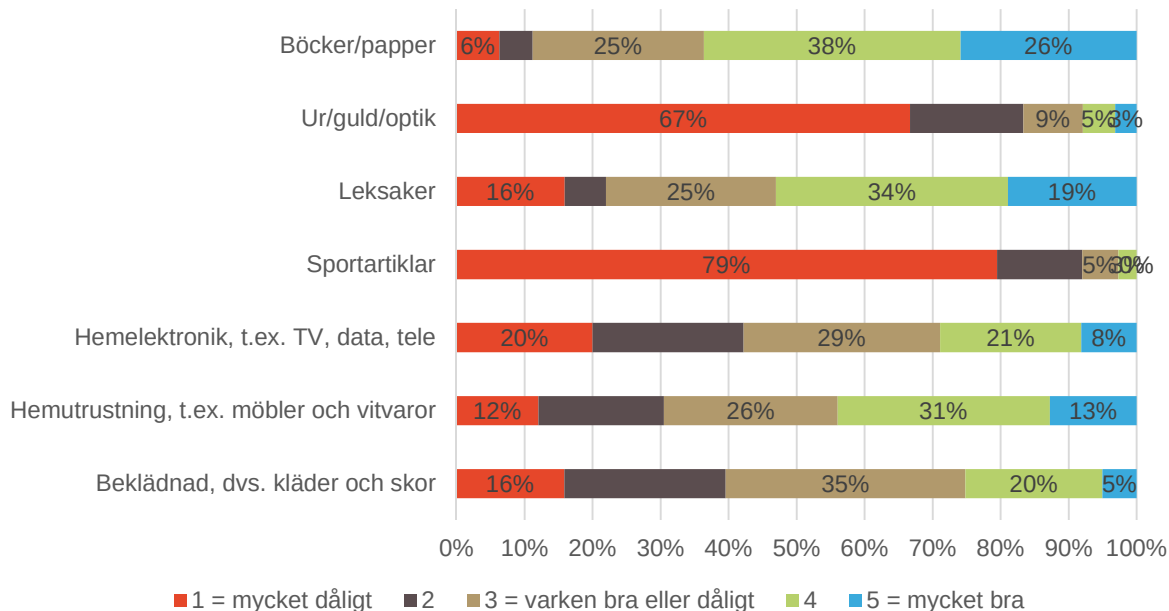
Figur 27 - Hur ofta handlar du sällanköpsvaror?



Som tidigare nämnts är man beredd att åka längre sträckor för att inhandla sällanköpsvaror än för att handla dagligvaror. Därför är det av stor vikt att veta var och hur ofta Tibroinvånarna väljer att handla sina sällanköpsvaror när de inte handlar dessa i kommunen. Skövde är det vanligaste målet för Tibroinvånarna och man handlar sällanköpsvaror utanför kommunen lika ofta som inom den. Vidare gör Tibroinvånarna gärna sina inköp av sällanköpsvaror under dagtid, både under vardagarna men även under helgerna.

Vidare tillfrågades Tibroborna vad de tycker om produktsortimentet för befintliga butiker i kommunen. De segment/branscher som fick sämst betyg var framförallt sportartiklar och smycken. De branscher som fick bäst betyg var böcker/papper och leksaker. Dessa svar ligger i linje med det Tibroborna saknar i dagsläget. Tibroborna efterfrågar någon mer herrklädesbutik men även någon sportaffär.

Figur 28 - Vad tycker du om de befintliga butikernas produktsortiment i Tibro kommun inom följande branscher?



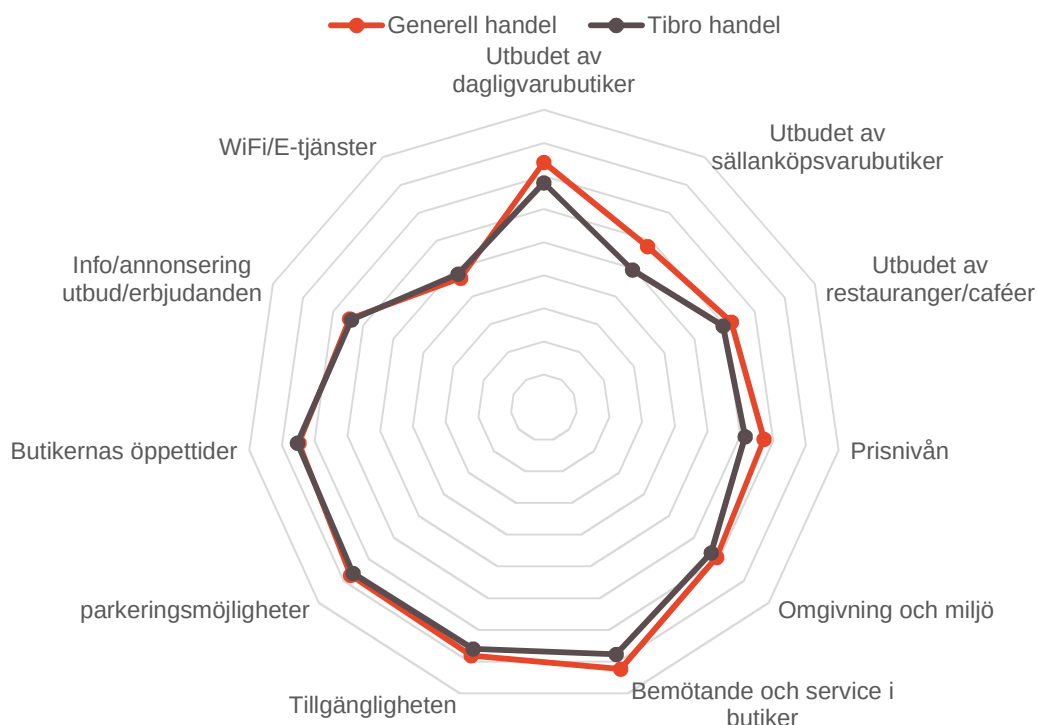
4.1.3 Restaurang & caféer

Restauranger & caféer är ett måste för att skapa ett bra handelsflöde och en levande stadskärna. De flesta i Tibro kommun besöker en restaurang eller ett café endast 1-3 gånger per månad och endast 3 procent besöker en restaurang eller ett café flera gånger i veckan.

4.1.4 GAP-analys

I konsumentundersökningen ställdes två frågor med syfte att kartlägga vad Tibroborna tycker är viktigast när de väljer var de ska handla samt hur bra Tibros handel är gällande samma aspekter. Detta görs för att ta reda på vad invånare i Tibro efterfrågar när de handlar dagligvaror och sällanköpsvaror samt hur de anser att Tibros handel lever upp till dessa aspekter.

Figur 29 - GAP-analys



Diagrammet visar att invånarna i kommunen tycker att Tibro handel är relativt bra ställt i relation till vad de tycker är viktigt vid en köpupplevelse. De kategorier som får bäst betyg är annonsering, öppettider och parkeringsmöjligheter. Dessa är också de tre aspekter som man tycker är viktigast vid en köpupplevelse. Störst är diskrepansen är gällande utbudet av sällanköpsvarubutiker samt prisnivån i kommunen.

4.1.5 Öppna frågor

I konsumentundersökningen ställdes även tre öppna frågor för att kartlägga vad respondenterna tycker skulle göra Tibro mer attraktivt för besökare samt vad det är man visar först i Tibro när man får besök av släkt eller vänner. Många svarade att utbudet av butiker och restauranger/caféer behöver bli bättre i kommunen. Mer torghandel efterfrågas också och vissa tyckte även att fastigheterna behöver rustas upp. Vad gällde vad man visar först i Tibro om man får besök var svaren väldigt spridda, men många svarade actionparken, fritidsområdet/sportområdet samt minizoot.

4.1.6 Demografi

Av de som intervjuades i undersökningen var 42 procent män och 58 procent kvinnor. Medelåldern i undersökningen var hög, 57 år, vilket kan bero på att en stor andel av de intervjuade var pensionärer. Dock ser vi att undersökningen omfattar personer i alla åldrar, vilket gör att svar och åsikter från samtliga åldrar tagits i beaktas.

4.1.7 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man konstatera att dagligvaruutbudet är bra i kommunen, vissa har dock åsikter om att det endast finns en stor dagligvaruaktör och att konkurrensen således är låg. Vissa vill även ha en stormarknadsbutik. Utbudet i sällanköpsvaruhandeln får lägre betyg och det främst är sportartiklar och smycken som saknas i kommunen. I GAP-analysen kan vi även se att det är främst utbudet som behöver förbättras för att invånarna i Tibro skall handla mer och oftare i den egna kommunen. För dagligvaror är det vanligast att man handlar i den egna kommunen men för sällanköpsvaror handlar man det oftast i Skövde kommun.

4.2 S-meter

S-meter är ett samlingsbegrepp för en utvärdering av en stadskärna. Den syftar till att på ett överskådligt och jämförbart sätt bedöma en stadskärnas svagheter och styrkor. Bedömningen grundar sig i den information HUI Research fick vid besöket i Tibro kommun under oktober månad 2016. Tibros centrum bedöms utifrån följande kategorier: Utbud, tillgänglighet, trivsel och trygghet samt samverkan och marknadsföring.

4.2.1 Utbud

Utbudet i Tibro är bra vad gäller dagligvaruhandel. Det finns tre livsmedelsbutiker och ett systembolag som är centralt lokaliserat. Inom sällanköpsvaruhandeln är utbudet sämre. Det finns inga större kedjor representerade och utbudet inom beklädnad och fritid är speciellt dåligt. Heminredningsbranschen går väldigt starkt i kommunen tack vare möbelindustrin. Främst saknas en herrbutik inom beklädnad.

4.2.2 Tillgänglighet

Tillgängligheten i Tibro är bra. I den centrala delen av Tibro finns det väldigt bra parkeringsmöjligheter på båda sidor om Gallerian. Det är lätt att hitta i centrum och butikerna är relativt bra lokaliserade. Förbättringspotential finns framförallt för Gallerian. Det är i dagsläget svårt att veta vad som är baksidan och vad som är framsidan, vilket gör att det känns som att Gallerian har två baksidor. Det är lätt att ta sig ut till de halvexterna handelsområdena, bland annat Tideberg där Rixners har sin verksamhet och Mariestadsvägen där Leksakslagret och Olssons Fiske har sina verksamheter. Det finns dock potential att förtäta handeln ytterligare. Tillgängligheten i centrum är bra, dock är skyltningen för att komma till centrum bristfällig. Vid väg 49 finns det ett fåtal skyltar med "centrum" på.

4.2.3 Trivsel och trygghet

Överlag känns centrum som en trivsam miljö och en trygg plats. Vissa fastigheter behöver dock rustas upp och vissa grönområden (gräs, träd med mera) behöver skötas om i något bättre utsträckning. Bland annat fanns det en stor mängd fågelspillning under träden i centrum, vilket medförde en viss odör. Längs Mariestadsvägen ligger en del tomma och nergångna lokaler ihop med några aktiva butiker som Olssons Fiske och Leksakslagret. Helhetsintrycket av Mariestadsvägen är att det känns något nedgånget och inte speciellt välkomnande.

4.2.4 Samverkan och marknadsföring

Butikerna i centrum verkar inte samverka i speciellt stor utsträckning. Under vårt besök var det en ljusvandring i centrum vilket genomförs en gång om året. Under ljusvandringen hade butikerna öppet något längre. Utöver det känns samverkan obefintlig. Butikerna har olika öppettider och vissa butiker har även lunchstängt.

5. Handels utvecklingspotential i Tibro kommun

I detta kapitel görs en analys av vilken potential det finns för utveckling av handeln i Tibro kommun. Analysen grundas på kartläggningen av marknadsförutsättningarna, det vill säga på köpkraftens (efterfrågans) och den befintliga handeln (utbudets) storlek och utveckling, samt på den genomförda konsumentundersökningen och intern kunskap.

5.1 Utrymme för mer handel i Tibro

Det framräknade teoretiska etableringsutrymmet grundas på flertalet faktorer där köpkraften, befintliga butikers omsättning samt e-handels påverkan på konsumtionsmönstret och därmed omsättningspotentialen tas i beaktan. Vidare förs argument angående naturliga utflöden ur kommunen som det teoretiska värdet ej beaktar samt turismens påverkan på köpkraften i kommunen. Analysen görs med år 2020 och 2025 som utgångspunkter och omfattar dagligvaruhandeln, sällanköpsvaruhandeln samt sällanköpsvaruhandels underbranscher.

5.1.1 Dagligvaruhandel

Vår bedömning är att Tibroborna kommer att fortsätta vara trogna kommunens dagligvarubutiker. Denna bedömning grundar sig i huvudsak i att inköp av livsmedel är något man önskar göra i nära anslutning till bostaden.

Vilken påverkan e-handeln kommer att få på köpkraften för dagligvaror i Tibro kommun är idag svåranalyserat. Detta då dagligvaruhandeln kan räkna med att en stor andel av köpen som sker över nätet ändå kommer att distribueras via lokala butiker. E-handeln skulle i så fall kunna ses som ytterligare en säljkanal för innevarande butiker och de lokala butikerna skulle, trots att köpet sker via internet, kunna tillgodoräkna sig den omsättningen.

Vid vår bedömning av etableringsutrymmet nedan har vi utgått från att de befintliga dagligvarubutikerna i kommunen i genomsnitt bör kunna öka sin omsättning med 1,5 procent årligen. År 2020 finns det ett utflöde om cirka 60 miljoner kronor och fram till år 2025 har utflödet minskat något på grund av att en ökad andel går till e-handeln.

Tabell 14 - Etableringsutrymme dagligvaruhandel Tibro kommun (mkr)

	2020	2025
Köpkraft Tibro kommun	373	393

Inflöde av köpkraft (Turism)	30	30
Omsättning befintliga butiker i Tibro kommun	306	330
Köpkraftsutflöde e-handel	10	21
<i>Utflöde</i>	87	72
HUI:s bedömning av etableringsutrymmet	-25	-25

Källa: HUI Research.

Modellen ovan visar ett utflöde av köpkraft ur Tibro kommun. Detta utflöde sker främst till Skövde som är närmaste stora handelsort. Teoretiskt sett är utflödet ett potentiellt etableringsutrymme för Tibro kommun. Dock anser HUI Research att så inte är fallet då man måste förlika sig med idén att det även i framtiden kommer att finnas ett visst naturligt utflöde till Skövde som inte går att stoppa. Detta beror främst på att Skövde är en stark ort inom närområdet samtidigt som stormarknadskonceptet inte finns i kommunen. Med hänsyn till ovan nämnda faktorer bedömer HUI Research att det saknas ett etableringsutrymme inom dagligvaruhandeln i Tibro kommun fram till år 2025, det vill säga, det finns ett begränsat utrymme för att etablera ny dagligvaruhandel. Med det sagt utesluts inte möjligheten att befintliga butiker kommer att växa sig starkare på marknaden och stoppa det utflöde som sker till Skövde.

5.1.2 Sällanköpsvaruhandel

Även bedömningen av etableringsutrymmet inom sällanköpsvaruhandeln bygger på att befintliga butiker i kommunen kan nå upp i en årlig omsättningsökning på i genomsnitt 1,5 procent fram till år 2025. Vi har även tagit hänsyn till att e-handeln begränsar möjligheterna för fysisk handel i Tibro. År 2020 är e-handeln prognosticerad att motsvara 12 procent av den totala försäljningen av sällanköpsvaror och år 2025 väntas andelen ha ökat till cirka 17 procent. Underbranschen beklädnad är det segment som förväntas påverkas mest av e-handeln. Nätandelen för denna bransch väntas uppgå till 16 procent år 2020 och 22 procent år 2025. Inom segmentet hem & bygg väntas e-handelsandelen uppgå till 7 procent år 2020 och 13 procent år 2025. Fritidssegmentet beräknas ha en e-handelsandel på 17 procent år 2020 på och 22 procent år 2025. Det bör tilläggas att detta endast är prognoser.

HUI Research bedömer att det finns ett etableringsutrymme på cirka 20 miljoner kronor i sällanköpsvaruhandeln år 2020. I vår bedömning av etableringsutrymmet tar vi hänsyn till att invånarna i upptagningsområdet även i framtiden kommer att resa till främst Skövde för att handla sällanköpsvaror inom samtliga segment men även till Jönköping för IKEA. Detta innebär att det fortsatt kommer att finnas ett naturligt utflöde av köpkraft från Tibro kommun.

Tabell 15 - Etableringsutrymme sällanköpsvaruhandel Tibro kommun 2020 (Mkr)

	Beklädnad	Hem & bygg	Fritid	Total SV
--	-----------	------------	--------	----------

Köpkraft primärt upptagningsområdet	107	130	110	347
Köpkraftsinflöde turism	6	8	6	20
Omsättning i befintliga butiker	17	127	66	210
Köpkraftsutflöde e-handel	18	9	18	46
<i>Utflyde</i>	78	1	32	111
HUI:s bedömning av etableringsutrymmet	7	***	13	20

Källa: HUI Research

Etableringsutrymmet på 20 miljoner kronor kan sedan delas upp mellan de tre underbranscherna. Inom beklädnad finns det ett etableringsutrymme om cirka 7 miljoner kronor. Hem & bygg-segmentet är något speciellt då detta segment är väldigt starkt i Tibro. I dagsläget finns det ett inflöde av köpkraft till kommunen. Detta innebär att det enligt vår modell inte finns ett etableringsutrymme, dock är branschen väsentlig för handeln i kommunen. Den har en stor dragkraft och därför behöver man värna om den. Detta diskuteras mer i rekommendationsavsnittet. Vidare bedömer HUI Research att det finns ett etableringsutrymme inom fritidssegmentet på cirka 13 miljoner kronor år 2020.

HUI Research bedömer att etableringsutrymmet inom beklädnad har ökat något fram till år 2025 och då uppgår till cirka 10 miljoner kronor. Inom hem & bygg-segmentet är det fortsatt ett inflöde av köpkraft och således finns det inget teoretiskt etableringsutrymme. Dock gäller fortfarande samma förutsättningar som förklarats för scenariot år 2020.

Tabell 16 - Etableringsutrymme sällanköpsvaruhandel Tibro kommun 2025 (Mkr)

	Beklädnad	Hem & bygg	Fritid	Total SV
Köpkraft totala upptagningsområdet	118	147	135	400
Köpkraftsinflöde turism	6	8	6	20
Omsättning i befintliga butiker	18	137	71	226
Köpkraftsutflöde e-handel	26	19	30	75
<i>Utflyde</i>	80	-1	40	119
HUI:s bedömning av etableringsutrymmet	10	***	12	22

Källa: HUI Research

För fritidssegmentet är etableringsutrymmet i princip oförändrat och uppgår år 2025 till cirka 12 miljoner kronor. Anledningen till att etableringsutrymmet inte har ökat för fritidssegmentet är främst att e-handeln beräknas växa starkt under tidsperioden. Totalt uppgår etableringsutrymmet till 22 miljoner kronor inom sällanköpsvaruhandeln år 2025.

Tabell 17 – Etableringsutrymme handel Tibro 2025, omsättning och yta

	Beklädnad	Hem & bygg	Fritid	Total SV
Etableringsutrymme, omsättning (Mkr)	10	-	12	22
Etableringsutrymme, handelsyta (kvadratmeter)	300	***	400	700

Källa: HUI Research

HUI:s bedömning visar att det finns utrymme för omkring 700 kvadratmeter nytillkommande handelsyta ämnat för sällanköpsvaruhandel. Detta fördelas sedan med cirka 300 kvadratmeter för beklädnad samt 400 m² för fritidssegmentet. I avsnittet nedan följer HUI:s rekommendationer avseende innehåll av framtida etableringar i Tibro.

6. Rekommendationer

I rapportens avslutande del följer HUIs rekommendationer avseende handelns utveckling i Tibro kommun. Rekommendationerna omfattar även övrigt utbud samt restaurang och café-branschen. Rekommendationerna grundar sig dels i bedömningen av etableringsutrymme för detaljhandeln, men även i en analys av befintligt utbud i Tibro kommun samt i konsumenternas önskemål och inköpsvanor som kartlagts av konsumentundersökningen som genomfördes i samband med handelsutredningen.

6.1 Dagligvaruhandeln

Tibro har idag en dagligvarumarknad med tre livsmedelsaktörer på marknaden, ICA Nära, Netto samt ICA Supermarket. Dessa tre butiker förser kommunen med ett brett utbud av dagligvaror med allt ifrån färskvaror på ICA Supermarket till lågprisvaror på Netto. ICA Nära fungerar i dagsläget som en närbutik för kompletteringsinköp. Det som kan tyckas saknas i kommunen är ett stormarknadskoncept eller en större butik än en supermarket-butik. Det framgick även av kundundersökningen att många efterfrågade en stormarknad eller större livsmedelsbutik än vad som finns idag. Trots en stor efterfrågan på en större livsmedelsbutik bedömer HUI Research att det inte finns utrymme för ytterligare en dagligvarubutik i kommunen inom tidshorizonten för denna rapport, det vill säga fram till år 2025. Befolkningsökningen är positiv men lägre än snittet för riket, vilket gör att utrymme för en stormarknadsbutik inte finns i dagsläget. Detta framgick även i förra avsnittet där ett etableringsutrymme presenterades.

HUI Research rekommenderar istället att man, det svaga etableringsutrymme till trots, bör låta ICA Supermarket i Gallerian växa. Detta för att stoppa dagens utflöde från kommunen på cirka 90 miljoner kronor. En stor del av detta utflöde går gissningsvis till Skövdes storbutiker och stormarknader. HUI skulle därför gärna se ett ICA Kvantum-koncept som lockar tillbaka en viss del av dagens storbutiksutflöde i Tibro. ICA Supermarket är väldigt stark idag och har en hög försäljning per kvadratmeter, vilket tyder på att butiken är effektiv. Det är dock av yttersta vikt att ICA Supermarket eller en framtida Kvantum-butik inte flyttar från centrum. Handeln i centrala Tibro mår bra av folk i rörelse och behöver de naturliga flöden som en livsmedelsbutik skapar. Vidare bedömer vi att Systembolaget också är vitalt för handeln i centrala Tibro, med en bra placering i anslutning till Gallerian.

HUI Research avråder således från etablering av ytterligare dagligvaruhandel inom rapportens tidsram. Låt istället de befintliga koncepten växa och behåll dagligvaruhandeln i centrala Tibro. En dagligvaruetablering på handelsområdet Tideberg skulle ge konsekvenser för flödet till centrum och därigenom också för handeln i centrala Tibro. HUI rekommenderar att expandera Gallerian med en större ICA-butik, till exempel en ICA Kvantum med en tillkommande försäljningsyta på mellan 500-1 000 kvadratmeter.

6.2 Sällanköpsvaruhandeln

Vår bedömning är, som vi tidigare nämnt, att det finns ett etableringsutrymme i Tibro kommun på cirka 22 miljoner kronor fram till år 2025. Detta motsvarar cirka 700-800 kvadratmeter tillkommande

handelsyta i kommunen. Vi kommer nedan att föreslå inriktning och omfattning för nyetableringar, givet denna bedömning.

Vid en översyn av utbudet i Tibro noterar vi att hem & bygg-segmentet är väl utvecklat i kommunen medan beklädnad och fritid är underutvecklat. Det är främst inom beklädnads- och fritidssegmenten som fokus för nyetableringar bör ligga.

Rekommendationerna nedan grundar sig i en sammanvägd analys av etableringsutrymmet, det nuvarande utbudet, rådande och framtida konsumtionstrender samt invånarnas önskemål om utbudet i Tibro. *Observera att alla butiksnamn som anges endast bör ses som exempel på aktörer inom ett visst segment och inte som direkta rekommendationer avseende framtida etableringar.*

6.2.1 Beklädnad

I dag kan vi se att beklädnadssegmentet har starkt utflöde från Tibro. Ett försäljningsindex på omkring 20 tyder på att invånarna till största delen handlar sina kläder och skor på annan ort (Skövde), samt via e-handel. Vår bedömning är att det år 2025 finns ett utrymme på cirka 10 miljoner kronor, eller cirka 300-400 kvadratmeter handelsyta. Avsaknaden av kedjebaserade beklädnadskoncept i Tibro är stor och det är inte särskilt troligt att vi kan vänta oss kedjelanseringar på en så liten marknad. Däremot skall Tibro ta vara på och vårda och utveckla de lokala pärlor som finns i utbudet idag.

I kundundersökningen efterfrågades ett bättre utbud av herrkläder, vilket vi menar bör etableras eller utvecklas. Beklädnadshandelns placering bör vara i anslutning till eller i Gallerian. Vidare bör ett skoutbud prioriteras. Det skulle kunna drivas som shop-in-shop i någon av ekiperingsbutikerna.

Vår rekommendation är att man fokuserar all beklädnadsetablering till stadskärnan för att stärka centrum som destination för handel. Det innebär att man behöver frigöra ytor motsvarande omkring 300 kvadratmeter handelsyta i centrala lägen för etableringar inom segmentet. Särskilt viktigt och prioriterat är det att etablera en skobutik i samband med att Sko Rolf avslutar sin verksamhet inom kort. Detta skulle kunna ske genom en så kallad "shop in shop"-lösning där en ekiperingsbutik tar in skosortiment i sitt utbud.

6.2.2 Fritid

I fritidssegmentet är utbudet acceptabelt men utvecklingsbart. Handelsindex för fritidsprodukter ligger på 57, vilket är normalt för en kommun som ligger i nära anslutning till en regionstad. Vi ser dock att det kan finnas ett visst etableringsutrymme inom detta segment i framtiden. Det beror främst på att vi förväntar oss en ökad konsumtion per capita inom detta segment som innehåller både sport och elektronik. Den totala köpkraften för fritidsvaror väntas öka med cirka 50 procent i upptagningsområdet fram till år 2025. Detta möjliggör för nyetableringar inom fritidssegmentet i kommunen motsvarande omkring 400 kvadratmeter tillkommande handelsyta fram till år 2025.

Störst köpkraftsutveckling väntas inom delsegmentet elektronik, varför detta är ett segment vi vanligtvis rekommenderar att man etablerar mer av. För Tibros del tror vi dock inte att just elektroniksegmentet

bör prioriteras mot bakgrund av det mycket starka utbudet i Skövde med bland andra Media Markt bland aktörerna. Istället rekommenderar vi en fokusering på sport- och fritidsvaror. Vi skulle rekommendera en sportbutik med lokalprägel. Vi ser det som utmanande att få in någon av de etablerade kedjorna, men det finns stora möjligheter för en lokal sport- och outdoorbutik. Första prioritet under de närmaste åren bör vara en mindre etablering i stadskärnan.

Det finns idag en välsorterad bokhandel i Tibro. Just bokhandel är en av de mest utsatta verksamheterna som möter stor konkurrens från e-handel samt branschglidning i och med att livsmedelsbutikerna säljer böcker i viss utsträckning. Bokhandeln i Tibro kommer att avvecklas, vilket är synd, men det är viktigt att ett grundsortiment av böcker finns tillgängligt i butikerna i Tibro genom till exempel ICA.

I kundundersökningen som genomfördes framgår att det finns en efterfrågan inom guld-/urhandeln. En lokal aktör skulle med en mindre butik komplettera utbudet i centrum väl. Dessa två branscher, sporthandel och guld-/urhandel, bör prioriteras vid nyetableringar.

6.2.3 Hem & bygg

HUIs etableringsanalys visar att kommunen egentligen inte har något behov av ytterligare etablering inom hem- och byggsegmentet. Detta beror på att segmentet redan är väletablerat i kommunen och att man har ett betydligt större utbud av butiker inom detta segment än vad det befolkningsmässiga underlaget tillåter. Detta kan vi dock tolka på olika sätt. Antingen som att det inte finns något etableringsutrymme eller att kommunen är en samlingsplats för hem & bygg. Med en lång tradition av möbeltillverkning och lokala aktörer som Rixners Möbler med flera, står Tibro alltså inför ett vägval. Antingen att acceptera dagens situation och kanske tillåta ytterligare nedmonteringar inom branschen eller att faktiskt utveckla en än större samlingsplats för möbelhandeln genom att verka för ytterligare etableringar inom möbelsegmentet. Etableringar gäller inte endast rena försäljningsaktörer. För att lyckas behöver man skapa ett centra för möbler och sådant som är unikt för Tibro kommun och dess möbeltillverkning. För att locka tillbaka stora delar av det inflöde som möbelindustrin hade förr i tiden kan en outlet av en större möbelaktör vara ett alternativ. Tideberg är en bra plats att bygga vidare på om man väljer att satsa ännu mer på möbelhandeln. Det krävs dock rätt slags aktörer för att lyckas återta Tibros forna ställning inom möbelindustrin. Även om man får någon eller några större aktörer att lägga sin outlet-verksamhet i Tibro är detta absolut inte utan risk. Detta bör man ta med i bedömningen om man skall satsa vidare på möbelhandeln.

6.3 Restaurang & café

Ser man till det befintliga utbudet av restauranger och caféer i relation till den lokala köpkraften så matchar inte dessa varandra speciellt väl. Det finns ett underskott av omsättning i kommunen, vilket tyder på att folk helt enkelt inte väljer att äta ute i lika stor utsträckning som snittet för riket. Detta trots att utbudet av restauranger är mångfacetterat, med allt från mindre grillar till thai-mat och kinamat. I centrala Tibro finns det även flertalet pizzerior och utanför centrum finns Inredia som som erbjuder

husmanskost. Några kilometer utanför Tibro stadskärna finns en av kommunens absoluta pärlor i form av Ruders egendom. Här erbjuds vistelse i herrgårdsmiljö med anor från 1700-talet. Något som saknas i Tibros stadskärna är utbudet av restauranger kvällstid. Det är väldigt bra att ha ett brett utbud av lunchrestauranger, men för att få en mer levande stadskärna även kvällstid krävs det kvällsrestauranger. HUI Research rekommenderar ett casual-dining alternativ som är öppet kvällstid. Denna restaurang bör finnas centralt i Tibro och fungera som en mötesplats kvällstid. Att låta fler restaurangaktörer etablera sig i kommunen och specifikt centrum är att rekommendera. Konkurrensen på marknaden behöver öka för att på så sätt få upp standarden.

6.4 Övrig service

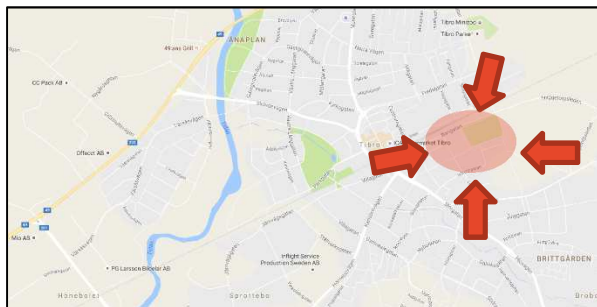
Med begreppet övrig service menas såväl kommersiell som offentlig service. Kommersiella verksamheter innefattar exempelvis gym, frisör, hotell, mäklare och kemtvätt, medan offentlig service kan vara verksamheter som vårdcentraler, bibliotek och arbetsförmedling. Utöver en omlokalisering av biblioteket i takt med att gymnasiet läggs ner rekommenderar vi även att förtäta centrum med övrig service. För att skapa flöden dagtid och kvällstid skulle ett centralt gym vara att rekommendera. Detta gör att den yngre publiken rör sig i centrum i större utsträckning. Vidare anser HUI Research att banker och gym inte bör ha AA-lägen i en stadskärna. I dagens samhälle fyller banken inte samma funktion som den en gång gjorde, vilket gör att den inte längre behöver vara lokaliserad i ett centralt läge. Banken skall ligga centralt men inte i ett AA-läge. Detsamma gäller gym, som med fördel kan ligga på någon sidogata till centrum. Dessa service-ställen behöver inte nödvändigtvis ligga i gatuplan utan de kan även ligga på andra våningen om det passar bättre.

Vidare finns det i dagsläget ett hotell i centralt läge. Här behöver man se över den rumskapacitet som finns och utreda hur belägningsgraden ser ut i dagsläget. Detta för att avgöra om det behövs ytterligare rum eller om man kan frigöra lokaler för handel istället. Vårdcentralen ligger även den centralt och bör göra det även i framtiden.

6.5 Generella rekommendationer för Tibro

Det centrum som finns idag är enligt vår bedömning i behov av en viss upprustning, både vad gäller utbud och standard. Dagens konsumenter förväntas sig allt mer av sin hemort. Ett utbud av kultur och restauranger, attraktiv handel och unika upplevelser i en inspirerande miljö blir allt viktigare för att locka såväl nya invånare som turister till kommunen samt för att få de befintliga invånarna att trivas. Utbudet måste dock stå i relation till kommunens storlek, både vad gäller invånarantal och med hänsyn tagen till ortens turistnäring.

6.5.1 Förtäta centrum



Vår bedömning är att Tibro skulle tjäna på att förtäta stadsbilden ytterligare. Trots sin relativt lilla geografiska yta upplevs centrum som något spretigt. Vi rekommenderar därför att Tibro koncentrerar flödesskapande verksamheter som handel och kommersiell service till området kring Gallerian och torget i större utsträckning än idag.

Man bör även undvika allt för många "luckor" i stadsbilden genom att förtäta huvudstråken. En stad av Tibros storlek bör ha en tydlig mittpunkt, till exempel vid Gallerian eller vid torget. Från denna mittpunkt bör man nå hela utbudet i stadskärnan till fots på bara några minuter. En tajt och avgränsad stadskärna bidrar till intrycket av ett levande centrum fyllt med handel, restauranger, kultur och nöjen. Om det är för många "luckor" i stadsbilden, exempelvis i form av tomma butikslokaler eller parkeringsplatser längs huvudstråken påverkas helhetsintrycket av staden.

I nuläget är vår bedömning att centrala Tibro för sin storlek har en god butiksstruktur inom dagligvaruhandeln men kan bli bättre på att få in ytterligare flödesdrivande verksamheter inom kommersiell och offentlig service. Ett konkret exempel är att skyndsamt omlokalisera biblioteket till stadskärnan i samband med att Tibros gymnasium avvecklas.

6.5.2 Utveckla Gallerian



Våra rekommendationer för stadskärnan motsvarar mellan 1 200- 2 000 kvadratmeter tillkommande yta för kommersiella verksamheter inom handel och restaurang. Ett sätt att skapa dessa ytor i centrala lägen, samtidigt som man hjälper till att förtäta stadskärnan, skulle kunna vara att tillåta gallerian att bygga ut, förslagsvis med en extra våning. Prioriteten bör ligga på att öka antalet bostäder i centrum. Ett delmål kan vara att utveckla gallerian ändamålsenlig för en större dagligvarubutik samt ytterligare lokaler som bidrar med att skapa ett starkare handelsstråk. Vidare är det viktigt att bygga en tydlig entré till Gallerian.

6.5.3 Låt inte dagligvaruhandeln lämna centrum

ICA, Netto och Systembolaget är betydelsefulla ankarhyresgäster just för Tibro, som hjälper till att attrahera besökare till stadens centrum. Att dessa verksamheter stannar i centrum, och inte flyttar till externt läge eller till utkanten av stadskärnan, är betydelsefullt för centrums framtid. Att det finns dagligvarubutiker i centrum är inte bara fördelaktigt för dem som bor i stadens centrala delar. Närvaron av dagligvaruaktörer i stadskärnan kan även hjälpa Tibro med utvecklingen av sällanköpsvaruhandeln i centrum, då de skapar flöden av besökare som gör det attraktivt för andra butiker, att etablera sig i närheten av till exempel en beklädnadsaktörer.

6.5.4 Se över behovet av kontorslokaler

Något som inte ingått att studera i detta uppdrag är behovet av kontorslokaler i centrum. Utöver skolor är även kontor i centrala lägen viktiga för bland annat handel och restauranger, då kontorsarbetare genererar besök i stadskärnans butiker och äter lunch på restaurangerna i centrum. Vi rekommenderar därför att Tibro kommun utreder behovet av, och intresset för, kontorslokaler i stadskärnan.

6.5.5 Samarbete



Utbudet av hotellverksamhet är idag undermåligt i Tibro. Det är generellt utmanande att driva hotell på mindre marknader. Tibro har dock möjlighet att dra fördelar av närheten till regionstaden Skövde. Tibro bör samarbeta med Skövde och skulle kunna bygga hotell som avlastning för Skövde. Vidare har möbelindustrin en stor näringsverksamhet, vilket borde skapa

förutsättningar för hotellverksamhet. Varför inte låta inreda ett hotell med möbler från Tibro och/eller andra möbelaktörer och på så sätt skapa ett unikt boendeanternativ som konkurrerar med hotellmarknaden i Skövde. Denna form av samarbete är en stor trend internationellt inom både handel och besöksnäring.

6.5.6 E-handelsplattform Tibro



Denna rubrik skulle också kunna gå under samarbete. I den allt mer digitaliserade värld gäller det för Tibro att fånga dessa möjligheter. I Lund har 50 citybutiker gått ut med en gemensam e-handelsplattform där butikerna marknadsför sig och erbjuder konsumenterna möjlighet att e-handla från respektive butik. Det finns en lång rad fördelar, som att tillgängligheten blir avsevärt mycket bättre. Tibros kunder kan handla under valfritt och således försvinner problematiken knutet till öppettider, vilket generellt är en

utmaning för mindre stadskärnor. Leveranslösningar kan ske direkt i butik och konsumenterna kommer erbjudas en leverans i bästa fall inom några timmar, vilket inte de stora internationella e-handels företag kan göra.

6.5.7 Tideberg- Möbelcenter



Frågan som Tibro bör ställa sig är egentligen hur väl kommunen lever upp till sin ambition att vara möbelcentrum i Sverige. Tibro har en möjlighet genom att långsiktigt satsa på möbelindustrin och utveckla marknadsplatser för denna både inom försäljning och tillverkning. Tibro har sin USP (unique selling point)

inom möbelsegmentet och man bör utveckla möbeltraditionen och satsa på en outletverksamhet runt möbelbranschen i Tibro. Där finner vi i mångt och mycket det som kan bidra till en besöksanledning för kommunen. Platsen skulle kunna vara Tidebergsområdet som bör prioriteras för möbelsegmentet alternativt för partihandel eller proffshandel, som färg, el med mera.

6.5.8 Aktiviteter

För att Tibro skall vara en bra stad att bo, leva och verka i krävs det också ett utbud av aktiviteter efter det att butikerna har stängt. Idag finns en fin bowlinghall som dessutom har restaurangutbud, vilket är bra. Kanske saknas det dock en mer utpräglad pub eller bistro i centrum. Det behöver inte vara något extraordinärt, men ge Tibroborna möjlighet att ta en bit mat eller roa sig utan att behöva ta sig till



Skövde.



6.5.9 Tillsätt en processledare

Avslutningsvis kommer vi till en av de viktigaste punkterna, nämligen implementeringsprocessen. När utvecklingsprocesser skall genomföras måste man utse någon eller några som har någon form av ansvar för att processen genomförs. HUI förslag blir således att en handlingsplan upprättas och därefter så utses en person som leder processen vidare att utveckla Tibro. Viktigt är att det sker i ett tidsperspektiv som är förenligt med en tidsplan som en arbetsgrupp bör upprätta. HUIs rekommendation är att tidsplanen inte får vara allt för snäv utan gärna vara under ett antal år, gärna en 5-10 årsplan. En allt för kort tidsplan kan innebära att målen inte går att realiseras.