

Hvad skal vi med danske handelsbyer?

-når vi nu alligevel hellere vil klare det hele online...



FUI-projekt, august 2022

Allan Fledelius, Lektor, IBA Kolding Erhvervsakademi

INDHOLDSFORTEGNELSE

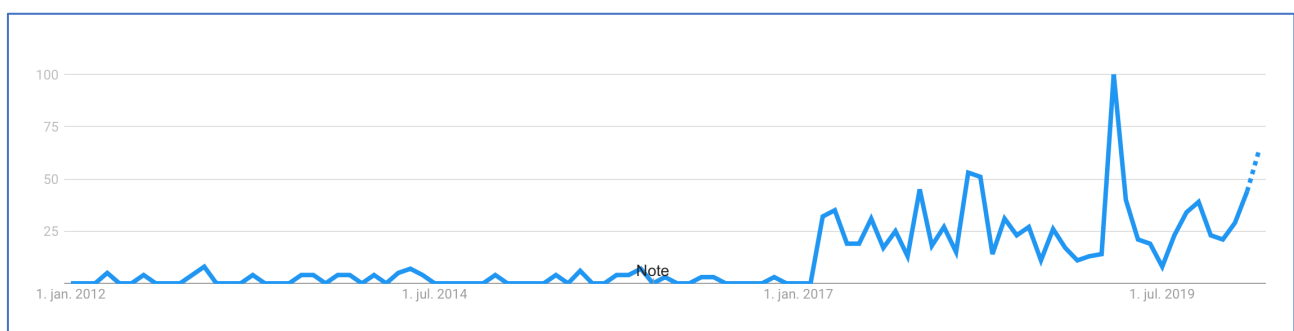
INDHOLDSFORTEGNELSE	2
1.0 INDLEDNING	4
1.1 Retail apocalypse.....	4
1.2 Situationen i Danmark	4
1.3 Teknologi.....	5
1.4 Forbrugsvaner	5
1.5 Ny rolle for butikkerne	5
2.0 PROBLEMBESKRIVELSE.....	7
2.1 Retail's forretningsmodel.....	7
2.2 Hvad skal vi med de fysiske butikker?.....	8
2.3 Hvad nu hvis de fysiske butikker løfter i flok?	8
2.4 Hvad sker der, hvad kan vi gøre, og virker det?.....	9
3.0 PROBLEMFORMULERING	10
4.0 AFGRÆNSNING	11
5.0 METODE	12
5.1 Case study som metode	12
5.2 Indsamling og håndtering af data.....	13
5.3 Dataindsamling	14
5.3.1 Ekspertinterviews.....	14
5.3.2 Interviews med byens butikker.....	14
5.3.3 Interviews med "understøttende" oplevelser.....	14
5.3.4 Supplerende information	15
6.0 LITTERATURGENNEMGANG	16
6.1 Symptomerne på at fysisk retail er udfordret.....	16
6.2 Ændrede forbrugerpræferencer og -adfærd	17
6.3 Nye teknologier	17
6.4 Direct to consumer.....	18
6.5 The metaverse.....	19
6.6 Liveshopping.....	19
6.7 Kunderejsen starter ikke længere i butikken.....	19
6.8 Hvad er så løsningen for retailerne?	20
6.8.1 Nye retail forretningsmodeller	21

7.0 ANALYSE.....	23
7.1 Hvordan opleves forandringerne?	23
7.1.1 Butikkerne.....	23
7.1.2 Øvrige aktører.....	24
7.2 Hvor orienterer man sig og mod hvilken fremtid?.....	25
7.2.1 Butikkerne.....	25
7.2.2 Øvrige aktører.....	26
7.3 Hvordan imødegås den fremtid, individuelt og i fællesskab?.....	27
7.3.1 Butikkerne.....	28
7.3.2 Øvrige aktører.....	31
7.4 Sammenhæng mellem litteraturen og virkeligheden	33
7.4.1 Butikkerne.....	33
7.4.2 Andre aktører.....	35
7.4.3 Sense of urgency.....	36
8.0 KONKLUSION.....	38
8.1 Ja, byen er udfordret.....	38
8.2 Ja, der gøres meget, individuelt og i fællesskab	38
8.3 Nej, det virker ikke.....	39
8.4 Måske man skulle prøve at.....	40
8.4.1 Hvad skal butikkerne selv gøre	41
9.0 PERSPEKTIVERING	43
9.1 Spørgerammen	43
9.2 Fokus vs. hele billedet.....	43
9.3 Verden udvikler sig udenom rapporten	43
9.4 Kædebutikker.....	43
10.0 REFERENCER.....	44

1.0 INDLEDNING

1.1 Retail apocalypse

Siden omkring 2017 er begrebet "Retail apocalypse" ofte dukket op i omtaler af den amerikanske retailindustri. Begrebet dækker over et omfattende antal butikslukninger (Peterson 2019), (Tyko 2019) som følge af bl.a. ændrede forbrugsmønstre og den stigende succes for e-handel, herunder, ikke mindst, Amazon og Walmart (Webster 2018).



Figur 1: Søgning på Google Trends på frasen "Retail apocalypse" i perioden 1. januar 2012 til 11. marts 2020. Søgedato: 11. marts 2020.

Dette retail apocalypse har i USA udmøntet sig i at der allerede i april 2019 var annonceret 5.994 butikslukninger (og 2.641 åbninger) mod 5.864 lukninger (og 3.239 åbninger) i hele 2018 (Coresight Research 2019). I 2020 lukkede i USA mere end 8.700 butikker og i England var tallet 16.000 (Henry Tricks 2021)

1.2 Situationen i Danmark

Også i Danmark mærker vi ændringerne i detailhandlen, om end ikke med samme hast — endnu(?). I de mest pessimistiske fremskrivninger (Institut for Center-Planlægning 2017) har vi i 2030 29 handelsbyer tilbage i Danmark mod 109 i dag; de resterende er ganske enkelt uddøde. I den nævnte rapport defineres en handelsby, lidt løst, således: "En handelsby er en by, hvor udvalget af butikker gør, at beboere ikke behøver tage til andre byer for at handle".

Og også i Danmark er e-handlen en del af forklaringen. Dansk e-handel har de seneste ni år haft tocifrede årlige vækstrater og i 2019 handlede danskerne online 222 millioner gange til et samlet beløb på 146 mia. kroner (FDIH 2018), (*FRA ØSTERBRO TIL HIRTSHALS: FORBRUGERNE SHOPPER LØS PÅ NETTET OG SIKRER DANSK E-HANDEL NY REKORD 2020*).

Men e-handlen er formentlig kun en del af forklaringen; mange nye teknologier er introduceret de seneste år, og danskernes forbrugsvaner ændrer sig.

1.3 Teknologi

Big data muliggør "segment of one"-tankegangen, dvs. at den enkelte forbruger betragtes som sit eget segment og dermed får sit helt eget værditilbud fra den enkelte online-virksomhed.

Med mobilen kan forbrugerne bl.a. tilbydes place based marketing, dvs. butikkerne kan kommunikere til forbrugeren med fokus på netop det sted forbrugeren opholder sig, og det som forbrugeren foretager sig lige nu.

Kortere leveringstider muliggør at onlinebutikkerne kan levere fra dag til dag, og i flere tilfælde samme dag som ordren afgives.

Med virtual/mixed/augmented reality kan forbrugeren tilbydes digitale oplevelser som forbedrer og/eller effektiviserer købsprocessen.

Deleøkonomi og abonnementsordninger gør, at mange forbrugere vælger at leje eller abonnere på en vare i stedet for at købe den.

Og mange flere.

1.4 Forbrugsvaner

De yngre forbrugere (de "digitalt indfødte") betragter teknologien som en naturlig del af deres hverdag og er trykke ved — og forventer — nye digitale muligheder. Også når de shopper.

Bæredygtighed og klimabevidsthed er blevet vigtige beslutningskriterier (Jepsen 2019) og forbrugerne er mere nysgerrige, krævende og utålmodige end nogensinde før (Kongsholm 2019: 21, 51–54, 58–59). Vi forventer god service, sjove og inspirerende retail-oplevelser, lave priser og stort udvalg. Og kan en butik ikke levere det, finder vi en som kan, og gerne online.

Når danskerne handler online, er det ikke kun den (ofte) lavere pris og det større udvalg som trækker. 38% af de adspurgte i en analyse fra Dansk Erhverv (Niels Ralund 2021) angiver bekvemmelighed som argument for at handle online. 33% angiver udvalg, og 23% angiver pris.

Coronapandemien har skabt nye vaner for forbrugerne (Niels Ralund 2021) (tal fra 2020): 6% af danskerne køber dagligvarer på internettet, blandt de 74-89 årige er det hver 3. som e-handler, hvert 3. onlinekøb gennemføres på en smartphone og 31% angiver at de vil e-handle mere i 2021 end i 2020.

1.5 Ny rolle for butikkerne

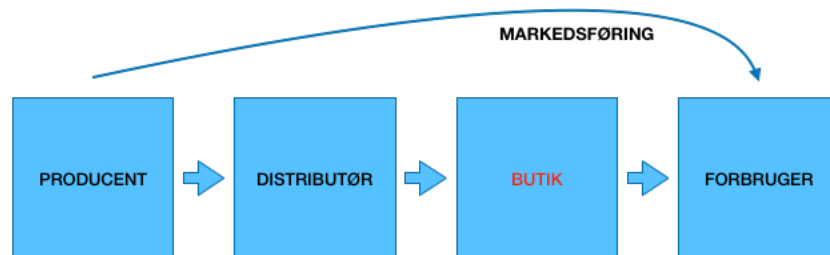
Hvor statistikkerne (som refereret ovenfor) skelner mellem online og offline, gør forbrugerne det paradoksalt nok ikke — i hvert fald ikke ret meget længere. Vi er i stigende grad kanalindifferent (Kongsholm 2018: 21), dvs. vi interesserer os dybest set ikke for, hvor vi får en vare, blot den har den rigtige pris, er let tilgængelig og leveres med god service.

Dermed får de klassiske offline butikker en ny rolle. For de kan ikke — og kommer formentlig aldrig til at kunne — konkurrere med det uendelige udvalg og den store prisgennemsigtighed som tilbydes online. Og derfor skal offline butikkerne så at sige genopfinde deres rolle i distributionskæden.

2.0 PROBLEMBESKRIVELSE

2.1 Retail's forretningsmodel

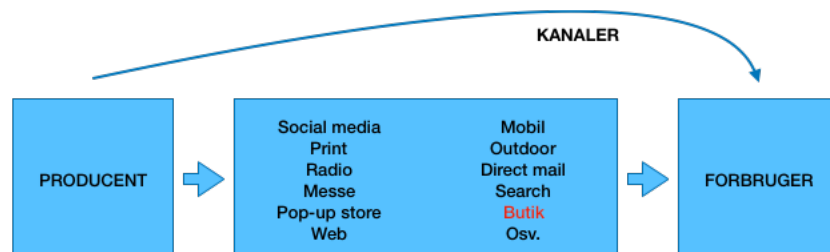
Den traditionelle offline retail forretningsmodel er, via en fysisk butik og mod fortjeneste, at videresælge varer til forbrugere. Butikkens succes er dermed afhængig af, hvor mange varer den kan sælge, og til hvilken pris. Andre KPI'er er basket size (salg pr. kunde), hit rate (antal kunder som køber ift. totale antal besøgende i butikken), salg pr. medarbejder, salg pr. dag, salg pr. kvadratmeter osv.



Figur 2: Butikkens "traditionelle" rolle. Egen tilvirkning.

Et problem med den forretningsmodel er, at det, at videresælge varer til forbrugere kan online butikker klare bedre, billigere, hurtigere, og ofte endda med bedre service end de fysiske butikker.

Og problemet med de nævnte KPI'er er, at forbrugerne i stigende grad bruger butikkerne som showrooms, hvor de blot oplever varen, før de køber den (billigere) online.



Figur 2: Butikkens nye rolle. Egen tilvirkning.

I den traditionelle model havde butikken således en nøgelfunktion idét, det var her man så, prøvede, fik information om, købte varen og fik den udleveret. I dag har butikken snarere fået en funktion som medie på linje med en lang række andre medier hvor man kan søge information om varen (Stephens 2017). Og kanalen hvorigennem varen leveres er blevet sekundær og af ringe interesse for kunden, når blot varen kan leveres så hurtigt og smertefrit som muligt. Og helst gratis.

Det gælder i særdeleshed for butikker som sælger mærkevarer med høj gennemsigtighed i priserne i konkurrence med andre butikker, herunder dem, som sælger online.

2.2 Hvad skal vi med de fysiske butikker?

Der findes i litteraturen og blandt eksperter talrige anbefalinger på, hvordan de fysiske butikker skal tilpasse sig for at klare sig i den nye virkelighed. Se bl.a. (Lewis and Dart 2014), (Stephens 2017), (Kongsholm 2018), (Kongsholm n.d.: 32) m.fl.

Blandt de anbefalinger som ofte optræder på tværs af forfattere og publikationer er:

- 1) Levér mindeværdige oplevelser for forbrugeren.
- 2) Reducér bøvvl så shoppingoplevelsen bliver så gnidningsfri som muligt.
- 3) Fokusér på den gode, personlige service.
- 4) Sørg for at være til stede i de (sociale) medier hvor forbrugerne er.
- 5) Hav fuld gennemsigtighed i priser på produkter og services på tværs af platforme.
- 6) Personalisér kundeoplevelsen til hver eneste kunde.
- 7) Tilbyd omnichannel services. Iflg. (Kongsholm 2018: 14) er omnichannel-konceptet allerede fortid og bør erstattes af "Total Retail", som dækker over en situation "- hvor der ikke længere er forskel mellem online og offline og hvor en handel er en handel. Her parkeres den binære tankegang helt, og alt fra organisering over kommunikation til rapportering handler om én handel."
- 8) Med mere.

Sammenfattende er der tilsyneladende enighed om, at de fysiske butikker, for at sikre deres overlevelse, skal fokusere på noget, som webhandelen ikke kan levere. Særligt er der i den nævnte litteratur fokus på at butikkerne skal skabe en oplevelse for forbrugerne som gør, at forbrugerne aktivt tilvælger butikken for at få den enestående oplevelse som kun butikkerne kan levere. Og det betyder ikke "blot" at levere en enestående service, men derimod at hele butikken designes omkring det formål at skabe oplevelser.

Butikken "Story" i New York har f.eks. I deres forretningsmodel to pengestrømme: én fra varesalg (som er sekundær) og én fra "sponsorships" (Rachel Schechtman n.d.). Butikken er skabt ud fra en idé om at være et medie hvor forskellige leverandørers varer udstilles mod betaling (sponsorship), og via dens attraktive placering og strenge kuratering af varerne i butikken (som følger skiftende temaer), fungerer den som udstillingsvindue (og sekundært, som salgssted) for de brands som findes i butikken.

2.3 Hvad nu hvis de fysiske butikker løfter i flok?

Dansk retail står altså overfor — faktisk midt i — en aktuel og meget reel udfordring som går ud på at bevare sin relevans i et radikalt skiftende marked.

Der er utallige anbefalinger til, hvordan individuelle retailere og retailkæder kan imødegå denne udfordring (se ovenfor). Og de største spillere på markedet vil formentlig have både evnerne til- og ambitionerne om at følge disse anbefalinger. Og med unikke idéer, som butikken Story ovenfor, kan også mindre spillere gøre sig gældende. Men for flertallet af mindre, uafhængige retailere i danske provinsby, kan det formentlig godt synes uoverskueligt at ændre hele sin forretningsmodel med henblik på, fremover at skulle levere oplevelser i stedet for varer.

Kommunernes Landsforenings casekatalog (Kommunernes Landsforening 2019) har samlet en række cases hvor kommuner og handelsstandsforeninger arbejder sammen om skabe bedre indkøbsoplevelser for borgerne. Og det er i hvert fald *én* mulig løsning;

at arbejde sammen med ligesindede og andre interessenter om at skabe oplevelser i fællesskab.

Ifm. Corona-krisen som begyndte i foråret 2020 har retailere i flere provinsbyer fundet sammen i fælles e-handelsplatforme (Retailnews 2020a, 2020b) med det formål at fastholde en del af omsætningen i en periode hvor det meste af verden er lukket ned. Den model vil vi formentlig se meget mere til efter at Corona-krisen er overstået. Modellen findes allerede siden 2014 i Wuppertal i Tyskland (*Online City Wuppertal* n.d.) og iflg. (Kommunernes Landsforening 2019: 25) ”-har projektet skabt en generel øget nysgerrighed på e-handlens samspil med det lokale butiksliv blandt byens borgere og erhvervsdrivende og skabt bedre vilkår for fornyelse af byens detailhandel”.

Fredericia Shopping (byens handelsstandsforening) forsøger sig også med ovenstående model og at løfte i flok ved at arrangere forskellige events for byens borgere med det formål at trække borgerne til bymidten og besøge og handle byens butikker. Desuden samarbejder butikkerne med Business Fredericia og Fredericia Kommune om, at gøre bymidten mere attraktiv.

Og i forbindelse med Corona-krisen besluttede Fredericia Kommune også at igangsætte en fælles e-handelsløsning for byens butikker (Fredericia Kommune n.d.).

2.4 Hvad sker der, hvad kan vi gøre, og virker det?

Så udfordringerne er der. Og det er også tydeligt at mange handelsbyer forsøger at imødegå dem med fælles, overordnede, tiltag (Kommunernes Landsforening 2019). Det er mindre tydeligt, i hvor høj grad de individuelle erhvervsdrivende i bymidterne er opmærksomme på de udfordringer de står overfor, og om de kender til de anbefalinger, de kan finde i litteraturen for at ruste sig til dem.

Dette projekt har til formål at belyse situationen set fra en dansk provinsbys perspektiv; dvs. hvordan oplever de enkelte retailere, deres interesseorganisationer og andre aktører konkurrencen fra internettet, hvordan ser de på fremtiden, og hvad gør de evt. for at sikre deres egen overlevelse på kortere og længere sigt.

3.0 PROBLEMFORMULERING

Med udgangspunkt i de skitserede udfordringer for dansk detailhandel, vil dette projekt belyse situationen for en gennemsnitlig dansk provinsbys (Fredericias) retailere. Det vil beskrive de udfordringer som de ser eller ikke ser, og hvad de gør eller ikke gør for at gå fremtiden i møde, herunder:

1. Hvordan oplever en dansk provinsby de forandringer som den stigende internethandel bringer med sig?
 - a. Økonomisk
 - b. På andre måder
2. Hvor orienterer byens aktører sig om fremtiden for byen, og hvad er det for en fremtid de ser for byens handelsliv?
3. Hvordan imødegår aktørerne i byen fremtiden for byen som handelsby, individuelt og i fællesskab?
4. I hvor høj grad er der overensstemmelse mellem litteraturens anbefalinger og aktørernes handlinger?

4.0 AFGRÆNSNING

I forhold til "byens retailere", forholder jeg mig udelukkende til de butikker som er placeret i midtbyen, dvs. indenfor Fredericias volde. Det er primært indenfor byens volde at medlemmerne at Fredericia Shopping befinder sig. I kommunens terminologi hedder det "Bymidten" og "FredericiaC"/"Kanalbyen".

Med samarbejdspartnere menes de aktører som samarbejder med midtbyens butikker om at igangsætte aktiviteter som kan skabe oplevelser for byens borgere. Dvs. Fredericia Shopping, Business Fredericia, Fredericia Kommune og private aktører (repræsenteret bl.a. via Byforum og udlejerne af butikslokaler) som bidrager til aktiviteter i midtbyen.

Byens borgere inddrages ikke vha. primære data, da fokus er på byens professionelle aktører og deres oplevelser.

5.0 METODE

Som projektets metode anvendes case study (Yin 2018, Neergaard 2007).

Indledningsvis foretages en eksplorativ analyse vha. et antal pilotinterviews for at "increase the understanding of a concept, to clarify the exact nature of the problem to be solved, or to identify important variables to be studied" (McDaniel and Gates 2019: 46) Respondenterne repræsenterer Fredericia Shopping, Business Fredericia, Fredericia Kommune samt et mindre antal indehavere af butikker i Fredericia. Spørgerammen/interviewguiden udvikles løbende.

Den primære dataindsamling gennemføres via en kvalitativ analyse udført som interviews med et udsnit af Fredericias butikker, samt yderligere interviews med relevante aktører.

5.1 Case study som metode

(Yin 2018) beskriver et casestudie som

- 1) "An empirical method that
 - a. investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when
 - b. the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident."

og at "A case study

- 1) copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
- 2) benefits from the prior development of theoretical propositions to guide design, data collection, and analysis, and as another result
- 3) relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion."

Med udgangspunkt i den beskrivelse af et casestudie, og med Fredericia som case vil jeg belyse emnet "within its real-world context" og med "multiple sources of evidence" som beskrevet ovenfor (Yin 2018).

Hvad angår "prior development of theoretical propositions" (ovenfor (Yin 2018)) bringer jeg nogle forudsætninger og forudindtagede holdninger med ind i projektet:

1. Jeg bekender mig til konklusionerne i nedenstående litteraturgennemgang på projektets emne, herunder at retailere er nødt til at tilpasse sig en ny virkelighed, og at en af løsningerne er, at skabe oplevelser for de handlende, så shoppingoplevelsen bliver en fysisk konkurrent til mange shoppingfordele som onlineshopping byder på.
2. Fredericia er en typisk mellemstor dansk provinsby. Fredericia indgår i analysen af dansk retail (Institut for Center-Planlægning 2017) som en af de byer som står overfor store udfordringer ifm. forbrugernes skift til online handel. Fredericia er med 41.044 indbyggere (*Bolius* n.d.) Danmarks 23. største by. Byen ligger nogenlunde midt i Danmark og skiller sig ikke særligt ud på hverken størrelse eller beliggenhed. Dermed falder Fredericia indenfor den udvælgelsesstrategi som

(Neergaard 2007) kalder "Den typiske, unikke eller ekstreme case" som bl.a. siger på "at opnå indsigt i typiske træk ved et fænomen og søger dermed at kunne generalisere denne indsigt til andre lignende cases". Dog har Fredericia relativt mindre opland end mange andre tilsvarende byer (Institut for Center-Planlægning 2021). Dette påvirker naturligvis kundegrundlaget negativt da det betyder at Fredericias kundegrundlag stort set er sammenfaldende med Fredericia Kommune (Institut for Center-Planlægning 2021).

3. Udfordringen som Fredericia står overfor, er almindeligt kendt blandt Danmarks provinsbyer. Det er altså ikke en unik situation Fredericia står i, men en generel udfordring for dansk detailhandel. Se bl.a. (Kommunernes Landsforening 2019).

5.2 Indsamling og håndtering af data

(Dahler-Larsen 2010) beskriver brugen af displays som en måde, hvormed man kan opstille kvalitative data i tabelmæssig form med det formål at belyse et emne. Ifm. indsamlingen af data via interviews med byens butikker, vil det være formålstjenligt at opstille besvarelserne i et sådant display. Dermed vil der kunne udledes mønstre, ligheder og forskelle mellem de enkelte respondenter i analysen.

Hvad angår den anden gruppe af respondenter (byens aktører), opsamles data i referater (i form af noter) af det enkelte interview, da interviewene er for forskelligartede til at kunne opstilles i et display.

Tilsammen vil displayet og referaterne danne det empiriske grundlag for rapportens analyse og konklusion.

(McDaniel and Gates 2019: 101) beskriver dybdeinterviews som "One-on-one interviews that probe and elicit detailed answers to questions..." og at "The direction of a depth interview is guided by the responses of the interviewee. As the interview unfolds, the interviewer thoroughly probes each answer and uses the replies as a basis for further questioning."

Som grundlag for hvert interview anvendes en spørgeramme bestående af et antal åbne spørgsmål. Spørgerammen sikrer at der for byens butikker indsamles de samme data fra hver respondent, og at der for byens øvrige aktører indsamles relevante, om end forskelligartede, data for hver respondent. Desuden sikres at de indsamlede data grundigt belyser spørgsmålene i problemformuleringen.

Kombinationen af displays og dybdeinterviews med repræsentanter for byens butikker og relevante nøgleaktører fra byen, vil give detaljerede og strukturerede data om rapportens emne. I analysen og den øvrige rapport omtales den enkelte kilde ved butikkens type ("cykelhandler", "fotohandler" osv.).

Indledningen og litteraturgennemgangen (nedenfor) har anskueliggjort dansk retails udfordringer, men også at der ikke er en nem eller simpel måde at overkomme dem på. Vha. den valgte case study, forventer jeg at skabe empiri til at underbygge hvordan Fredericias aktører oplever de nævnte udfordringer, og hvordan de imødegår dem, individuelt og i forskellige samarbejder.

5.3 Dataindsamling

Flere datakilder må inddrages for at skabe en fyldestgørende case (Yin 2018):

- 1) Fredericia Shopping som repræsentant for flertallet af byens butikker.
- 2) Fredericia Kommune.
- 3) Business Fredericia.
- 4) Et antal af byens butikker.
- 5) Et mindre antal barer, restauranter og lign. "understøttende oplevelser".

Desuden burde Fredericia Grundejerforening af 1884 indgå som repræsentant for udlejerne af en række af byens butikkers lejemål. Men trods gentagne henvendelser, er det ikke lykkedes at få et interview.

5.3.1 Ekspertinterviews

De 5 aktører ovenfor har alle en overordnet rolle i udviklingen af Fredericia som handelsby, enten beslutningsmæssigt, økonomisk eller koordinerende. Deres synspunkter er dermed væsentlige for at belyse rapportens emne.

Interviewmetoden er valgt for at opnå "*-mere dybdegående empiri og få adgang til flere nuancer af det, vi interesserer os for, og som vi måske slet ikke havde forudset, da vi designede undersøgelsen og tænkte igennem, hvad vi troede, vi ville få viden om*" (Ingemann 2019: 151). Til interviewene anvendes som nævnt ovenfor en spørgeramme/interviewguide (Rolighed Andersen 2015: 166) for at sikre størst muligt udbytte af interviewet og sikre at alle relevante emner udtømmes.

5.3.2 Interviews med byens butikker

Byens butikker spiller en afgørende rolle i projektet, da de vil være de første til at mærke konsekvenserne af den øgede nethandel og de øvrige ovenfor nævnte faktorer. Rapportens emne kan kun belyses ved at inddrage et passende antal butikker

Den højest mulige grad af repræsentativitet kunne sikres vha. stratificeret (McDaniel and Gates 2019: 302) vurderingsudvælgelse (McDaniel and Gates 2019: 306), så både store og små butikker, samt forskellige brancher er repræsenteret. Den aktuelle situation med Corona restriktionerne har imidlertid besværliggjort rekrutteringen af respondenter, så derfor inddrages også sneboldudvælgelse (McDaniel and Gates 2019: 306–307) idet eksisterende respondentes netværk udnyttes til rekruttering af yderligere respondenter.

Til interviewene anvendes en spørgeramme/interviewguide (Rolighed Andersen 2015: 166). Spørgerammen/interviewguiden vil rumme et antal åbne spørgsmål som skal afdække butiksejerens/butiksbestyrerens opfattelse af emnet. Spørgsmålene er udarbejdet dels med baggrund i viden om emnet, dels med baggrund i de explorative pilotinterviews nævnt ovenfor.

5.3.3 Interviews med "understøttende" oplevelser.

Ikke kun byens butikker bidrager til miljøet i midtbyen og har interesse i at byen benyttes af byens borgere. Der udbydes også "understøttende oplevelser" i byen og disse aktører bør også høres med henblik på at afdække deres oplevelse af situationen.

5.3.4 Supplerende information

Ifm. interviewene med ovenstående aktører vil der fremkomme information som ikke nødvendigvis passer ind i den anvendte spørgeramme. I det omfang informationen er relevant, vil den blive indskrevet i mødereferaterne og indgå i behandlingen af rapportens emne.

6.0 LITTERATURGENNEMGANG

Baggrunden for projektet kan findes dels i aktuel forskning, men i lige så høj grad i dagspressen, som ofte omtaler udfordringerne for fysisk retail og den stigende popularitet af online handel (Leon Sebbelin 2020). Corona-krisen som begyndte i foråret 2020 vil formentlig accelerere forbrugernes benyttelse af onlinehandel til fordel for de fysiske butikker (Dansk Industri 2020, Willemoes 2020), og dermed yderligere understrege rapportens aktualitet.

6.1 Symptomerne på at fysisk retail er udfordret

I en ofte citeret rapport (Institut for Center-Planlægning 2017), som via forskellige scenarier fremskriver udviklingen for danske handelsbyer, vil der i 2030 kun være 29 handelsbyer tilbage i Danmark mod 109 i dag. I det pågældende scenarie vil danskerne flytte 15% af deres dagligvareindkøb og 50% af deres udvalgsvareindkøb over på nettet.

Iflg. Dansk Industri (*Butiksdød Eller Butiksrevival?* 2017) er det totale antal af danske fysiske detailbutikker faldet fra 28.133 i 2008 til 24.314 i 2015. Det er særligt gået ud over specialbutikker som forhandler f.eks. babyudstyr, fotoudstyr, radio og tv, computere, musikinstrumenter, legetøj, sko, møbler m.m. Der er dog også butikstyper som er gået frem, bl.a. cykelforretninger, optikere, køkkenudstyr m.m. Men det samlede billede viser en tydelig tilbagegang.

Kommunernes Landsforening anerkender tilsyneladende også problemet og har udgivet en rapport (Kommunernes Landsforening 2019) med titlen: *Vejen til Levende Byer*. I den case-baserede rapport giver KL anbefalinger til Danmarks handelsbyer om, hvordan de kan styrke bymidterne, bl.a. via indsats med- og for detailbutikkerne.

I en pressemeddelelse fra ejendomstorvet.dk (Ejendomstorvet 2020) har Danmark lige nu det højeste antal ledige retail-kvadratmeter siden de begyndte at lave statistikken i 2003: 6,7% af Danmarks samlede antal retail-kvadratmeter er udbudt til leje eller salg og iflg. forfatterne, vil det tal formentligt stige de kommende år.

(Kickert 2019) nævner bl.a. e-commerce, oplevelsesøkonomi, kulturelle og demografiske forhold som årsag til et markant ændret retailsandskab de kommende år. (Bainbridge 2014) beskriver fremtiden for retail sådan her: *"Population and income growth are two of the primary drivers of demand for retail real estate. Both are in decline in America. These factors, coupled with overbuilding and fierce competition from online sales in the last few years, have created the perfect storm for retail real estate values. The retail industry faces years of increasing vacancies, lower rents, and plummeting values for brick-and-mortar stores. Some observers believe that up to half of America's retail space will be empty within five to ten years"*. Og selvom fremskrivningen gælder USA, kan vi — som nævnt flere steder oven- og nedenfor — se samme udvikling begynde at vise sig i Danmark. Og (Helm, Kim, and Van Riper 2020) indleder sin abstract med *"Strong signals exist for a permanent restructuring of retailing, where traditional physical retailers may not fully recover. Such transformation will have vast implications for consumers, the industry, and society in general"*.

6.2 Ændrede forbrugerpræferencer og -adfærd

(Lewis and Dart 2014) beskriver 6 områder hvor forbrugernes fokus er ændret:

- 1) Vi ønsker i højere grad gode oplevelser frem for fysiske produkter.
- 2) Vi forlanger individuelt tilpassede oplevelser, service og produkter i stedet for de standardiserede og massefremstillede.
- 3) Vi efterspørger luksusvarer til overkommelige priser (som f.eks. H&M's designerkollektioner).
- 4) Vi vil have nyheder (nye produkter, nye services, nye oplevelser) hurtigere, dvs. flere kollektioner, flere nye varianter, flere events osv. Og når vi køber noget online forventer vi hurtig levering.
- 5) Via sociale medier er shopping blevet social. Vi deler gerne vores gode og dårlige oplevelser i realtid via f.eks. Instagram, Snapchat eller Facebook.
- 6) Bl.a. via teknologi smelter arbejde og fritid sammen. Vi kan shoppe fra kontoret og arbejde fra spisebordet.

(Kongsholm 2018) lister også en række karakteristika ved den "Den moderne forbruger":

- 1) Danskerne er blandt de mest prisbevidste og mest illoyale forbrugere i verden.
- 2) Vores forbrug tager form som et timeglas: Vi køber gerne discountvarer og vi betaler gerne for luksusvarer. Men den "bløde mellemvare" — de butikker som ikke kan markere sig på nogen af delene — vælger vi fra.
- 3) Forbrugerne ønsker både convenience og oplevelser når der handles. Via brancheglidning kan man udvide sortimentet med dét som er relevant for forbrugeren, samtidig med at man kan skabe oplevelser ved at tilbyde supplerende/komplementære varer når forbrugeren køber ind. F.eks. vha. chokolade og øl fra mikrobryggerier hos blomsterhandleren.
- 4) Forkælelse og velvære er i vækst. Vi bruger gerne penge på os selv, både i form af luksusrejser og -produkter, men også i form af restaurant- og cafébesøg når vi handler og alligevel er nede i byen.

Ovenstående liste(r) er langt fra udtømmende, men repræsenterer tilsammen nogle af de hovedtræk litteraturen nævner om forbrugernes ændrede adfærd. Se bl.a. også (*Global Consumer Trends 2019* 2019).

(Bischof, Severin Friedrich, Boettger, Tim M., and Rudolph, Thomas 2020) beskriver desuden abonnementsordninger som en ny forretningsmodel, som konkurrerer med "traditionel" retail ved, at varer som ofte genkøbes, sælges som abonnement og dermed "automatisk" kommer til forbrugeren med faste intervaller og således overflødiggør et besøg i butikken.

6.3 Nye teknologier

I sin bog *Reengineering Retail* (Stephens 2017: 1–65) oplister Douglas Stephens en række teknologier som på hver sin måde bidrager til at fysisk retail må gå nye retninger for at sikre sin overlevelse:

- 1) E-commerce generelt. E-handelsbutikker kan, med et lavere omkostningsniveau, tilbyde større udvalg til en lavere pris.

- 2) Amazon specifikt. Amazon har større udvalg end nogen retailer i verden, konkurrencedygtige priser, og en række tillægsservices som øger deres konkurrencemæssige styrke. Amazon er endnu ikke i Danmark, men de forventes at komme her om kort tid (Vilsbøll 2019).
- 3) Digital disruption. Mange brancher er blevet overtaget af digitale alternativer (audio- og videostreaming, online banking, rejseportaler osv.), og Stephens forventer at det kommer til at ske med mange flere.
- 4) Hurtig og gratis levering. Der foregår et "våbenkapløb" mellem de store webbutikker om at kunne levere hurtigst og billigst (og gratis for forbrugeren). Når webbutikkerne kan levere samme dag, bortfalder endnu en af fysisk retails konkurrencemæssige fordele. Der er allerede flere virksomheder som kan tilbyde netop det.
- 5) Massemediernes betydning for købsbeslutningsprocessen bliver stadig mindre. I stedet orienterer vi os mod mange mindre og/eller sociale medier. Dermed bliver den kommunikationsindsats det kræver at trække kunder i butikken langt mere kompleks.
- 6) Mobiltelefonen. Den er med os overalt og giver os uendelig adgang til information og gennemsigtighed ift. priser og produkter.
- 7) Desuden en lang række teknologier som endnu ikke er modne, men som med tiden vil få øget indflydelse: 3D print, robotteknologi, virtual reality, augmented reality, digital overførsel af duft og taktilitet m.m.

Desuden beskriver Doug Stephens i en artikel i Business of Fashion (Doug Stephens 2021) hvordan forbrugerne — og herunder særligt børn og unge — i stigende grad lever deres liv online i spil og andre virtuelle verdener og at en stigende andel af deres forbrug flytter online med dem i form af indkøb af virtuelle varer og digitale tjenester. Se mere nedenfor i afsnittet om metaverse.

6.4 Direct to consumer

Hvor mange retailere tilsyneladende endnu ikke ser de store forandringer komme, er mange brands allerede ved at sadle om til en ny virkelighed. Den store udbredelse af sociale medier har muliggjort en vækst i direct to consumer-brands som sælger deres varer udenom de "traditionelle" wholesale og retail-kanaler. De unge generationer opdager brandsne på de sociale medier, og køber dem så direkte fra producenten. Brands som f.eks. Dollar Shave Club og Tailorstore er født med direkte distribution, og mange etablerede brands ser nu muligheder i, dels at spare omkostninger til mellemliddene, dels at øge kontrollen med deres brand ved selv at stå for både markedsføring og distribution. F.eks. udgør Nike's direct to consumer-salg allerede mere end 35% af mærkets samlede omsætning mod 16% i 2011. Se bl.a. (Stephens 2015, Salpini 2021, Perry 2019).

Som reaktion på denne trend, opstår også nye idéer (Mau 2019), hvor en retailer specialiserer sig i at distribuere netop de brands som man "opdager" på sociale medier, men som man ikke finder hos de etablerede retailere og som man ellers kun kan købe direkte fra producenten med deraf følgende fragt og told. F.eks. Showfields, Bulletin, Story og Neighborhood Goods (Leonard A. Schlesinger, Matt Higgins, and Shaye Roseman 2020).

6.5 The metaverse

Ikke blot flyttes salget af mange fysiske produkter over på internetbutikkerne og fratager dermed de fysiske butikker en stigende del af deres omsætning. Især de yngre generationer som er "digital natives" og er vokset op med internettet flytter en del af deres forbrug fra fysiske produkter til digitale ditto. Det er gamle nyheder at hele musik-, spil- og filmbranchen er blevet digital og således har gjort plade-, spil- og filmudlejningsbutikker overflødige. Men i takt med at de unge færdes mere og mere online i spil, på sociale medier, på streaming platforme, i chatfora osv. er begrebet "metaverse" opstået; en online, digital virkelighed hvor man "færdes" og interagerer med andre brugere via en personlig avatar.

Der eksisterer i dag ikke ét således samlet, parallelt digitalt univers, men derimod mange tilløb til det: Roblox, Minecraft, World of Warcraft osv. I flere af disse allerede eksisterende online universer kan man allerede købe digitale udgaver af fysiske produkter. Det kunne f.eks. være en digital udgave af en modekollektion som man kan købe til sin avatar. Brands som Scuti, L'Oreal og Gucci tilbyder allerede sådanne digitale versioner af deres fysiske produkter (Doug Stephens 2021).

Facebooks nylige navneskift til Meta og deres argumentation for det: "*Right now, our brand is so tightly linked to one product that it can't possibly represent everything that we're doing today, let alone in the future. Over time, I hope that we are seen as a metaverse company, and I want to anchor our work and identity on what we're building toward.*" (Chris Stokel-Walker 2021) er et tydeligt bevis på at virksomheden ser det som en vigtig fremtidig indtægtskilde. Dvs. de forventer at en stigende del af vores forbrug flyttes over på digitale ydelser i det parallelle, digitale univers.

6.6 Liveshopping

En relativt ny trussel mod den fysiske butik er begrebet liveshopping, som endnu er ret nyt herhjemme, men som Mckinsey spår vil udgøre op til 10-20 procent af al e-commerce inden 2026 (Arun Arora et al. 2021). I Kina solgte en af de mest populære influencere for nylig for 10 mia. kroner til et publikum på ca 200 mio. kinesere på blot 12 timer ('Without the "Lowest Price on the Internet", Can Li Jiaqi and Wei Ya Bring Goods?' 2021)

Konceptet går kort fortalt ud på at man følger et "show" hvor en person (ofte en influencer) præsenterer et eller flere produkter i en livestream som man så kan følge hjemmefra. Showet kan finde sted på en etableret platform som f.eks. Facebook, eller i en dedikeret liveshopping app som f.eks. Shopshop. Samtidig med at showet finder sted, kan kunderne købe de præsenterede produkter. Konverteringsraterne i sådanne shows er ofte langt højere end i traditionel e-commerce (Arun Arora et al. 2021). De er således både populære for kunderne fordi de bringer butikken hjem i stuen, og for virksomhederne fordi de får adgang til et (potentielt stort) købeklart publikum.

6.7 Kunderejsen starter ikke længere i butikken

Man kan stadig besøge en fysisk butik og blive inspireret. Det er en grundlæggende del af retailuddannelsen at lære at merchandise og gøre butikken indbydende og inspirerende for kunderne som besøger den. Og det er som ovenfor nævnt en helt

almindelig KPI at maksimere hit rate og basket size ved at motivere kunderne til at købe andet og mere end de havde planlagt da de gik ind i butikken.

Men med internettet og i særdeleshed sociale medier, starter kunderejsen nu et andet sted end i butikken — den starter på telefonen eller computeren hvor man opdager de nye jeans, det nye ur, eller den stegepande man lige mangler. Og så er webbutikkerne gode til at optimere kunderejsen, så det bliver nemt og hurtigt at købe varen med det samme; sågar nu direkte i det sociale medie hvor man måske opdagede varen. Dermed er de fysiske butikker helt ude af ligningen, for det er bare så nemt og hurtigt at få dækket sit shoppingbehov online.

6.8 Hvad er så løsningen for retailerne?

En nylig rapport fra Salesforce (Sales Force 2020) som bygger på "insights from 15.000+ consumers" angiver at den oplevelse man får hos en virksomhed er ligeså vigtig som den vare man køber af virksomheden.

(Stephens 2017: 248) anbefaler at man som retailer skaber oplevelser for sine kunder som gør shopping til mere end blot at erhverve varer. Oplevelser som er

- Engagerende (og gerne involverer alle 5 sanser)
- Unikke (så de føles autentiske og naturlige for forbrugeren)
- Personlige (så forbrugeren føler at oplevelsen er skabt for ham/hende)
- Overraskende (uventede)
- Muligt at gentage ("repeatable") (så man kan fastholde det høje niveau for forbrugeren på tværs af tid og sted)

(Stephens 2017: 255) slutter sin bog med ordene "*in the future, the only real certainty is that someone is going to completely reinvent what you do. What you need to determine now is whether that someone will be you*". Forfatteren henviser til de mange brancher som er blevet "disrupted" (flow tv, boghandel, musik, bank/lån/betaling, taxa osv.) og inviterer retailbranchen til at genopfinde sig selv bl.a. vha. ovennævnte oplevelser.

Stephens bakkes bl.a. op af (Cachero-Martínez and Vázquez-Casielles 2018), som har påvist at de butikker som formår at skabe (positive) oplevelser for deres kunder, øger deres kunders følelsesmæssige engagement i shoppingsituationen og dermed deres loyalitet overfor butikken. Forfatterne arbejder med fire typer af oplevelser som hver især bidrager til kundens positive oplevelse, øger kundens engagement og ultimativt øger den tid, forbrugeren bruger i butikken:

- Sensory (butikken appellerer til en eller flere sanser).
- Intellectual (butikken stimulerer kunden intellektuelt med dens design og personale).
- Social (kunden interagerer med butikkens personale og øvrige kunder).
- Pragmatic (kunden oplever udbytte af besøget i butikken i form af produkter eller services erhvervet hurtigt og effektivt til konkurrencedygtige priser).

Dette underbygges af (Ogruk, Anderson, and Nacass 2018) som fandt at tre faktorer ved butikken (stemning, kundeservice/social interaktion og butikkens udseende) bidrager til både kundernes oplevelse af butikken og til kundernes følelsesmæssige tilstand, og ultimativt til, at kunderne køber flere produkter, bliver længere i butikken og bruger flere penge mens de er der.

(Kongsholm 2018: 122) arbejder med begreberne Butik 1.0, 2.0 og 3.0 hvor sidstnævnte er det, som butikkerne bør stræbe mod. I Butik 3.0:

- 1) Er der ingen skranker eller diske, men salget foregår overalt på butiksgulvet.
- 2) Bidrager personalet til den gode købsoplevelse.
- 3) Er der sømløs integration mellem kanaler, online og offline.
- 4) Er butikkerne ikke nødvendigvis store, men fleksibelt indrettet og gerne i pop-up format.
- 5) Er produktinformationen skræddersyet og leveret individuelt til hver enkelt kunde.
- 6) Er købsoplevelsen og cross-channel integrationen det, som butikken skal differentiere sig på.
- 7) Skal butikken bidrage til at skabe de brands som forbrugerne efterspørger.

De 7 anbefalinger er i god tråd med (Stephens 2017)'s, (Stephens and Amed 2021) samt (Lewis and Dart 2014)'s overordnede anbefalinger om fremtidens retail. Sidstnævnte anbefaler desuden at fremtidens retailere er bæredygtige, og at social media integreres i købsoplevelsen/serviceen.

(Stephens 2017) forudser desuden bl.a. at data bliver en konkurrenceparameter for fremtidens fysiske retailere på lige fod med online butikker og at ny teknologi i form af robotter, virtual reality, augmented reality osv. bliver en konkurrenceparameter.

Som det fremgår af den præsenterede litteratur, stilles der ganske omfattende krav til fremtidens fysiske retailer hvis de skal klare sig i konkurrencen. Man kan godt forstå hvis mindre retailere mister pusten og overblikket og fortsætter som de altid har gjort, for selv hvis de kendte til disse anbefalinger vil det være svært at prioritere indsatsen og vide hvor de skal sætte ind.

6.8.1 Nye retail forretningsmodeller

Iflg. bl.a. (*Money Talks: The Retail Revolution* n.d.) er der en række nye forretningsmodeller på vej indenfor fysisk retail, som inddrager ét eller flere af ovenstående elementer (se forrige afsnit). Disse modeller bryder med den tradition at retail skal handle om salg her og nu, og bygger i stedet på skabe brand-oplevelser for kunden. Kunden skal altså i "butikken" se og opleve brandet og have en wow-oplevelse med derfra. Hvis kunden også vælger at købe i "butikken" er det fint, men tesen er at den gode brand-oplevelse motiverer kunden til at købe, måske ikke omgående, så på et senere tidspunkt. Og uanset hvor og hvornår salget finder sted, får brandet en ny kunde — og gerne en begejstret (og måske loyal) én af slagsen fordi kunden har fået en god brand-oplevelse i "butikken".

Et eksempel på en retailer som bygger på den model er amerikanske Camp (Richard Kestenbaum 2021). Den type af retailer har i virkeligheden ikke blot én, men to indtægtskilder: Salg til kunderne (som "traditionelle" butikker), samt lejeindtægter fra brands. Førstnævnte er velkendt: kunderne i butikken køber butikkens produkter. Den anden, derimod, er nyt for retailbutikker: Camp giver brands adgang til at "udstille" deres produkter i butikken på en måde så butikkens kunder ikke blot kan se produkterne, men opleve dem. De udstillede brands er alle kuraterede af Camp så butikken sikrer at de bidrager til at gøre butikken attraktiv for kunderne. Camp driver en række forskellige koncepter med fokus på forskellige produktgrupper, bl.a. outdoor udstyr, madlavning, legetøj m.m. I Toy Lab Camp, f.eks., som har fokus på legetøj, kan forældre komme med

deres børn og blive underholdt ved at lege med alt det legetøj som er udstillet i butikken. Det er ikke afgørende om de køber noget, formålet er at underholde og skabe gode brand-oplevelser. Og iflg. Camp selv virker det: "In a recent survey of their customers, Camp found that 57% of customers come once a month or more, 25% come more than once a month and 16% come once a week or more." (Richard Kestenbaum 2021).

Se flere eksempler på retailere som følger nye forretningsmodeller ovenfor i afsnittet "Direct to consumer".

7.0 ANALYSE

Problemformuleringens 4 spørgsmål har dannet baggrund for en dataindsamling fra byens aktører som analyseres i det efterfølgende. Analysen sammenholdes bl.a. med de foregående afsnit om de udfordringer som den fysiske detailhandel generelt oplever, og desuden inddrages nogle af de anbefalinger som litteraturen tilbyder for at imødegå den stigende internethandel og de ændrede forbrugsmønstre.

7.1 Hvordan opleves forandringerne?

Der er blandt respondenterne overordnet enighed om, at internethandlen har skabt forandringer for Fredericia som handelsby og fortsat vil gøre det, men det er meget individuelt hvordan situationen opfattes af den enkelte aktør. Det vil blive gennemgået i det følgende.

7.1.1 Butikkerne

De største forskelle i shoppingadfærden opleves blandt butikkerne. En fotoforretning har f.eks. næsten helt opgivet at sælge kameraer, hvilket var den primære vare før internettet, og fokuserer nu i stedet på filmfremkaldelser og fotografering. Dermed har de flyttet fokus fra fysiske varer til serviceydelse. Respondenten angiver den efterhånden minimale indtjening på hardware som årsagen til at det nu er blevet en bedre forretning at sælge på ovenstående serviceydelser. Det samme gør sig gældende for en cykelforretning, som, i stedet for at sælge cykler (hvilket de dog stadig gør, men i langt mindre omfang), nu primært beskæftiger sig med reparation af cykler.

Mange respondenter nævner at den største ændring som internethandlen har medført er prissammenligning (11 af 11 adspurgte bekræfter at de oplever ændret kundefærd). De oplever at kunder sammenligner priserne i butikken med priser de har fundet i internetbutikkerne og flere nævner at kunderne af og til beder butikken matche internetprisen. Respondenten fra smykke/ur-butikken fortalte at han jævnligt må se kunder forlade butikken fordi butikken ikke kunne matche det prisniveau som kunderne havde fundet på internettet. En anden respondent som sælger computere og tilbehør nævner også at kunder meget ofte forventer at butikken kan matche priserne på Internettet. Men det ser indehaveren som en fordel, for selvom om kunderne kommer for at sammenligne priser, så betyder det jo at de kommer i butikken. Og meget ofte lykkes det alligevel at sælge varen til kunden til den lidt højere butikspris, fordi, som indehaveren beskriver: kunderne vil generelt gerne acceptere en lidt højere pris hvis de til gengæld oplever god, personlig service, og det gør de i hans forretning.

En enkelt respondent (som ikke ønskede at deltage med navn), var meget konkret: Indehaveren mente ikke at vedkommendes butik eksisterede om to år fordi kunderne købte butikkens varer billigere på internettet.

Cykelforretningen mente at kunderne var blevet mere "modne" ift. priserne on- og offline; de ved godt at der er forskel, og accepterer det også, forudsat at det er indenfor ca. 15% og at der med den højere pris følger bedre service.

Forretningen med fiske- og friluftsudstyr har vænnet sig til at der i branchen er en stor grad af prismatch, dvs. hans butikspriser matcher ret godt internetbutikkernes. Og han oplever ofte at kunder kommer ind i hans butik for at købe en vare som de har fundet på internettet. Det bekræfter fotoforretningen delvis, som ser at prisforskellen mellem varer i fysiske butikker og internetbutikker har nærmet sig hinanden til et niveau hvor kunderne generelt accepterer en lidt højere pris i de fysiske butikker.

Der var delte meninger blandt butikkerne om, hvorvidt det er nødvendigt med egen webshop for at klare sig i fremtiden. 4 af 11 adspurgte butikker arbejdede aktivt med egen webshop fordi de anså det for en betingelse for deres eksistens. Og af de fire, mente mindst 2 at parkering ved døren er afgørende af hensyn til muligheden for at tilbyde klik og hent-levering. Bl.a. cykelforretningen og smykkeforretningen syntes omvendt at det var unødvendigt at drive webshop. Cykelforretningen mente at det som selvstændig cykelforretning var umuligt at klare sig mod de store nationale og internationale webshops som køber ind i langt større mængder end han selv kunne.

Der er blandt respondenterne delte meninger om, hvorvidt den øgede internethandel har påvirket butikernes omsætning negativt, ved at kunderne flytter deres køb fra midtbyen til internettet (5 af 11 adspurgte oplever at deres omsætning er blevet påvirket negativt af nethandlen). Computerbutikken har f.eks. haft konstant omsætningsfremgang de sidste 10 år, på trods af at netop computere og hardware er blandt de varegrupper som forbrugerne oftest køber online (FDIH 2018). Butikken med fiske- og friluftsudstyr oplever relativt konstant omsætning, og angiver at årsagen bl.a. er at hans priser er konkurrencedygtige ift. onlinepriserne. Respondenten fra boghandlen oplever at internethandlen tager af hans omsætning og har måttet kompensere for omsætningsnedgangen med nye varegrupper. Støvsugerbutikken har for nylig besluttet at lukke fordi, som indehaveren fortæller: "I starten kunne jeg sælge 4-500 støvsugere om året, nu sælger jeg ca. 40." og "Da jeg startede, var der omkring 70 støvsugerbutikker i Danmark, nu er der max. 10". Respondenten fortæller desuden at han af og til har købt støvsugere i Bilka til videresalg i sin egen forretning fordi det er billigere end at købe hos leverandøren. Så stort er prispresset blevet i hans branche, fortæller han.

7.1.2 Øvrige aktører

Der fremgik en markant større grad af langtidsorientering ved interviewene med de øvrige aktører. I særdeleshed hos Fredericia Kommune og Business Fredericia var der forståelse for nødvendigheden af at ruste sig til et andet indkøbsmønster og en anden forbrugeradfærd i fremtiden.

Af interviewene med de 4 respondenter som repræsenterer kommunen, fremgår det at fremtidsvisioner for kommunen høj grad er individuelle fra respondent til respondent. Bortset en rapport fra COWI og en fra Institut for Centerplanlægning (se mere nedenfor i afsnit 7.2.2) kunne ingen af respondenterne pege på en fælles forståelse for, hvordan Fredericia forandrer sig. Dog er der i kommunens planstrategi 2019 nogle indikationer:

- Referencer til COWI-rapporten fra 2014
- "Der er dog grund til fortsat opmærksomhed på detailhandlens fremtidsudsigter. Detailhandlen i Danmark har længe været under transformation, hvor bymidterne bl.a. udfordres af ændrede indkøbsvaner, øget e-handel, forlængede åbningstider, etablering af relativt store butikker udenfor bymidterne, øget kædedannelser

blandt udvalgswarebutikker, ændrede lokaliseringsstrategier for både dagligvare og udvalgswarebutikker etc. med butikslukninger til følge”.

- ”Fredericia Kommune modtager desuden nye og anderledes typer af detailhandelsforespørgsler vedr. hybridbutikker og megabutikker, som er svære eller umulige at rumme indenfor kommunens nuværende detailhandelsstruktur og kommuneplanrammer. Det kan være i form af lagervirksomheder med e-handel der får behov for en udvalgswarebutik i tilknytning til virksomheden, eller forespørgsler på lokalisering af meget store udvalgswarebutikker med særlige lokaliserings- og eksponeringsbehov.”
- ”Der blev gennemført analyser af detailhandlen i Fredericia Kommune i 2008 og i 2014, der viste, at detailhandlen i Fredericia, ligesom på landsplan, generelt er udfordret af faldende forbrug, som følge af lavkonjunktur siden finanskrisen og voksende nethandel.”

Ét af byens nyere, større spisesteder oplevede at byens borgere i stigende grad spiser ude, da han og flere af hans kolleger i byen oplever stigende søgning til spisestederne. Og det endda på trods af at Fredericia Teater, som tidligere var årsagen til at mange spiste ude, er lukket. (Teatret er genåbnet siden interviewet blev gennemført).

Desuden fremgår det af Fredericia Kommunes ”Gang i Byen”-strategi at man arbejder imod bl.a.

- Fritid og kulturliv skaber oplevelser i byrummene
- Bymidten som udstillingsvindue/showroom for virksomheder
- Intime byrum med eventyr
- M.m.

Strategien indikerer dermed at kommunen forventer en anden rolle for bymidten, men ikke hvad der ligger til grund for netop denne forventning. Altså dermed ingen angivelse af, hvilke forandringer i borgernes adfærd denne nye rolle skal imødegå eller hvorfor de foreslåede forandringer er ”rigtige” til at imødegå den. Dette underbygges af et borgermøde som jeg deltog i. Her opfordrede kommunen borgere, handlende og andre interessenter omkring midtbyen til at komme med forslag til, hvordan midtbyen kunne udvikles og forblive attraktiv for byens borgere. Men på intet tidspunkt under mødet blev det klart hvilken fremtid, som byen skal udvikles til.

Siden interviewene med respondenterne fra kommunen har byrådet desuden igangsat en visionsproces, ”Vision 2032”, som skal ”stille skarpt på Fredericias udvikling frem mod 2032” og som skal inddrage borgere og interessenter i kommunen i processen.

7.2 Hvor orienterer man sig og mod hvilken fremtid?

Der var meget stor variation i, hvor og hvordan den enkelte aktør orienterede sig mod fremtiden, men fremtidssceneriet var der enighed om blandt størstedelen af respondenterne: både butikkerne og de øvrige aktører så ind i en fremtid hvor midtbyen skulle kunne tilbyde andet og mere end indkøb.

7.2.1 Butikkerne

Fra alle interviews er det tydeligt at den lidt mere fjerne fremtid (3-5 år) ikke fylder meget i respondenternes bevidsthed i hverdagen. Alle er bevidste om at internethandlen har

skabt, og formentlig fortsat vil skabe forandringer, men kun tre respondenter har tilsyneladende planer om drastiske ændringer i deres forretning (og én respondent — støvsugerbutikken — havde netop lukket sin forretning forud for interviewet). To respondenter forudser at det formentligt vil være svært at sælge fysiske varer om mindre end 5 år og er allerede i gang med en omstilling fra varer til services. Og en enkelt respondent som ønskede at være anonym forventede at lukke sin butik indenfor to år fordi kunderne flyttede deres køb af butikkens sortiment over til konkurrenterne på internettet. Desuden arbejder, som ovenfor nævnt 4 butikker, aktivt med egen webshop for at imødegå den øgede internethandel. For restens vedkommende, driver de forretningen efter den klassiske retail-model som beskrevet ovenfor i afsnit 2.1.

Blandt butikkerne blev ofte nævnt at midtbyen skulle levere oplevelser, og de eksempler som typisk blev givet var

- Fredericia Teater
- Restauranter, caféer og spillesteder
- Jul i Fredericia
- Sommer i Fredericia
- Open by night
- 5.-6. juli festligheder (en mærkedag for byen)
- Sommerrock

Formålet med oplevelserne skulle iflg. respondenterne være at trække borgerne til midtbyen så de kunne gøre deres indkøb i byens butikker. Dette er godt i tråd med butikkernes tilsyneladende korte planlægningshorisont hvor fokus er på den kommende periodes kundeflow og omsætning. Paradoksalt nok var der bred enighed om, at netop disse arrangementer ikke bidrog nævneværdigt til den kortsigtede omsætning i respondenternes butikker (kun 3 butikker mente at det havde mærkbar, positiv betydning for omsætningen).

Ingen af butikkerne imødeså en fremtid uden butikker i midtbyen og de fleste respondenter forventede at hvis byen fortsat kunne levere oplevelser som nævnt ovenfor, ville byens borgere forblive loyale overfor byens butikker og gøre deres indkøb dér.

Ingen af butikkerne orienterede sig målrettet om mulige fremtidsscenarioer for Danmarks handelsbyer. De fleste kendte til rapporten om butiksdød (Institut for Center-Planlægning 2017), da den var blevet cirkuleret blandt butikkerne af Fredericia Shopping. Derudover blev nævnt dagspressen, kolleger i byen, kommunen og Fredericia Shopping som kilder til respondenternes forventninger til fremtiden.

Det er generelt bemærkelsesværdigt at man i en branche der i så høj grad er påvirket af udviklingen i internethandlen, ikke i større omfang er opmærksom på forandringerne og tænker langsigtet ift. at imødegå dem.

7.2.2 Øvrige aktører

Fredericia Kommune har tidligere fået udarbejdet en rapport om midtbyen fra COWI og har netop bestilt en ny rapport fra Institut for Centerplanlægning som har til formål at give konkrete anbefalinger vedr. et aflastningscenter ved afkørsel 59, samt etablering af et citycenter i centrum af Fredericia. Desuden deltager medlemmer af kommunens Plan og Arkitektur-afdeling i en erfa-gruppe (som muligvis er nedlagt igen — hjemmesiden er nedlagt) hvor de får erfaring og inspiration fra andre, lignende handelsbyer i Norden og

tager på studieture til relevante byer for at søge inspiration. Respondenterne fra kommunen afsøger ikke forskning eller litteratur efter mulige fremtidsscenarier.

Respondenterne fra Fredericia Kommune nævnte at man forventer en fremtid for byen hvor:

- Servicefunktioner kommer til at fylde relativt mere ift. handel. Herunder bl.a. klinikker, motionscentre osv.
- Byens borgere går mere ud og spiser.
- Der fortsat skal være mulighed for shopping, men i mindre omfang end i dag.
- Byens borgere forventer "noget at lave" i midtbyen andet end nødvendigvis at shoppe.

Altså et billede som er udmærket i tråd med fremtidsforskernes visioner (se ovenfor, afsnit 6.0)

I kommunens planstrategi 2019 kan man bl.a. læse:

- "Ifølge befolkningsprognosen for Fredericia Kommune forventes der i 2026 at være ca. 2.600 flere indbyggere end i 2014." og "I 2026 forventes befolkningstilvæksten at medføre et øget forbrugsgrundlag i de fysiske butikker på i størrelsesordenen 120 mio. kr. om året. Ud over prognosen vil der de næste ca. 20 år ske en udvikling af de centrale byområder ved FredericiaC"
- "Kommunen erkender udfordringen fra internettet, ændrede forbrugsvaner osv."

Også Business Fredericia har adgang til de nævnte konsulentrapporter og deltager i netværk med andre byer. Og for både Fredericia Kommune og Business Fredericia gælder det, at planlægningshorisonten er længere end butikkernes. Business Fredericia ser ind i en fremtid hvor der skal tænkes nyt for at overleve som handelsby. Der mener man at der skal arbejdes med byrum som man har lyst til at være i, uden nødvendigvis at være kommet ind i byen for at handle, og man forventer en fremtid med færre butikker i midtbyen, men mere liberalt erhverv i form af f.eks. behandlere og andre serviceydelser.

Fredericia Shopping nævner selv at have et godt samarbejde med både Business Fredericia og Fredericia Kommune og får primært deres fremtidsscenarier derfra og fra dagspressen.

Med udgangspunkt i de gennemførte interviews, var det ikke muligt at finde en fælles forståelse for byens fremtid blandt byens respondenter. Det syntes relativt individuelt blandt de enkelte respondenter, hvilken fremtid man så ind i.

7.3 Hvordan imødegås den fremtid, individuelt og i fællesskab?

Fredericia by er midt i en større udvikling i takt med at midtbyens havn inddrages i bymiljøet efter mange år som erhvervshavn. Af dataindsamlingen er det ikke altid tydeligt, hvilke tiltag som iværksættes som en følge af dette, og hvilke tiltag der er tiltænkt at skulle imødegå en fremtid som beskrevet ovenfor med øget internethandel og ændrede forbrugsmønstre. Men det er tydeligt fra stort set alle interviews at der er mange nye initiativer i gang i byen.

7.3.1 Butikkerne

Set udefra som borger i Fredericia, kan butikkerne synes relativt statiske; på trods af den store trussel som de står overfor fra internethandlen, er det svært at se at der sker noget grundlæggende nyt. Der kommer regelmæssigt nyt inventar, nogle butikker flytter adresse, og flere er kommet på sociale medier og har fået egen webshop (som de arbejder mere eller mindre aktivt med), men nogen større ændringer ser man sjældent. Man kan dog argumentere for, at de 4 butikker som nu arbejder aktivt med webhandel (og herunder forskellige former for omnichannel), i nogen grad ruster sig til en ny rolle for deres butik. Som det fremgår ovenfor af afsnit 6.2, er netop omnichannel en afgørende faktor for fremtidens forbrugere.

Hvis man ser overordnet på alle svar fra alle respondenterne, kan svarene som belyser respondenternes syn på- og ønsker til fremtiden groft sagt opdeles i tre brede kategorier:

1. "Business as usual" — Hvis vi gør som vi altid har gjort, skal det nok gå.
2. "Endnu mere af det samme" — Sommerrock, open by night, Jul i Fredericia, krydstogtskibe osv. trækker borgerne til byen, så lad os gøre endnu mere af det.
3. "Nye tider, nye løsninger" — Vi skal ændre nogle ting ved vores butik eller midtbyen for, fortsat at kunne eksistere.

Alle tre kategorier er repræsenteret hos stort set alle respondenter. En respondent kan således godt have visioner ift. webhandel, og samtidig holde fast i at butikken skal køre videre som den altid har gjort, blot med et "udstillingsvindue" online.

Dér, hvor respondenterne typisk svarer "Business as usual" er når det gælder dét at yde god service, have attraktive varer i butikken, (nogen grad af) prismatch med internettet, nem parkering, attraktive spisesteder samt at lokke kunderne til bymidten med sommerrock, juleudsmykning, open by night, krydstogtskibe osv. Den primære faktor som svarene i denne kategori angiver som værende det afgørende våben overfor internettet er "den gode personlige service", og herunder personlige relationer med kunderne. En indehaver af en tøjbutik var så sikker på vigtigheden af den personlige service at han ikke troede på at internettet nogensinde ville blive en trussel for hans butik. Kun én respondent lå udelukkende i denne kategori, men de fleste andre respondenter bekendte sig i større eller mindre grad til denne kategori.

At alle respondenterne gav ét eller flere svar som falder i kategorien "Business as usual" er i god tråd med at ingen af respondenterne angav at de orienterer sig systematisk om fremtiden for detailhandel. De ser tilsyneladende alle deres butik og midtbyen med udgangspunkt i hvordan det har været at drive butik hidtil, og ser således fremtiden som en (mild) fremskrivning deraf.

Den næste kategori, "Endnu mere af det samme" var samlet set den mest populære blandt respondenterne. Næsten alle respondenter gav ét eller flere svar som falder i denne kategori, herunder:

- Flere uddannelser til byen som skal tiltrække unge mennesker.
- Ændringer i trafikafviklingen i midtbyen så det bliver let at komme ind og ud.
- Flere oplevelser for turister.
- Flere parkeringspladser.
- Citybranding.
- Konsolidering af midtbybutikkerne i et mindre område.

- Lavere husleje for butikkerne.
- Flere caféer og restauranter.
- Gør bymidten hyggelig.
- Sørg for at have varer i butikken som passer til aktiviteterne i byen.
- Flere oplevelser for byens borgere i midtbyen.
- Mere Jul i Fredericia og gerne i et større område af byen end i dag.
- Længere og koordinerede åbningstider.
- M.m.

Altså mange gode forslag som afgjort vil trække mennesker til midtbyen. Men iflg. litteraturens anbefalinger som præsenteret ovenfor i afsnit 6.8, næppe noget som vil øge den enkelte butiks konkurrenceevne overfor internettets større udvalg, lavere priser og lette tilgængelighed (måske dog med undtagelse af den lettere parkering). Og i lighed med den første kategori, "Business as usual", synes svarene at være baseret på en lineær fremskrivning af fortiden som stadig muliggør grundlæggende den samme type detailhandel som i dag.

Endelig er der et antal svar i kategorien "Nye tider, nye løsninger". Svar som falder i denne kategori er generelt lidt mere visionære og bygger tilsyneladende på en opfattelse hos respondenterne om, at nogle ting skal laves (mere eller mindre grundlæggende) om, for at butikkerne og midtbyen kan forblive konkurrencedygtige overfor internettet og nye, yngre grupper af forbrugere.

Respondenterne som giver svar i denne kategori har typisk kunnet mærke forandringerne i kundernes adfærd i en grad så de har været tvunget til justere mere grundlæggende på eksistensgrundlaget for deres butik. Som f.eks. cykelhandleren der ikke længere lever af at sælge cykler, men af at servicere dem. Eller helsekostbutikken som løbende finder nye kategorier af produkter til sin butik i takt med at kunderne efterspørger dem og samtidig tilbyder faste kunder gratis udbringning.

Af svarene i denne kategori oplever man mere vidtgående ønsker til, hvad der bør ske i byen hvis den skal forblive attraktiv for byens borgere. En respondent nævner f.eks. at man bør gøre op med den klassiske huslejemodel hvor en butik lejer sig ind i et lokale på en langtidskontrakt. I stedet foreslås en fælles markedshal i byens centrum hvor sælgere kan udbyde varer på stande af varierende størrelse og på korttidsleje helt ned til ugers eller dages varighed. I markedshallen skulle så være fælles oplevelser i form af spisesteder, levende musik, teater osv. Et sådant forslag er også i god tråd med flere af litteraturens anbefalinger (se afsnit 6.8) om at skabe oplevelser for forbrugeren. Og gerne oplevelser som ikke kan findes online.

En anden respondent forestiller sig en fælles udbringningsservice for byens butikker, så borgerne kan handle lokalt online og få varerne leveret samme dag. En løsning som der allerede er lavet forsøg med i Wuppertal i Tyskland (*Online City Wuppertal* n.d.)

En respondent mener generelt at det i fremtiden vil være svært at have et statisk sortiment, men at butikkerne bør være agile og tænke i kundebehov og kundeoplevelser frem for at tænke på sig selv som isenkræmmer eller tøjbutik. Ved, således at fokusere på specialvarer og nicheprodukter, og samtidig tilbyde specialistviden til kunderne, kan man forblive unik og et attraktivt alternativ til internetbutikkerne. Netop dette synspunkt er godt i tråd med litteraturens anbefalinger som præsenteret ovenfor i afsnit 6.8.

4 respondenter på tværs af de to ovenstående grupperinger nævner at egen webshop er eller bliver en nødvendighed, så man kan konkurrere på lige fod med de rene onlinebutikker. Og flere end disse 4 har allerede egen webshop, enten på egen hånd eller via den kæde respondenteren er en del af. Men af disse respondenter er der 3 som ikke har oplevet nævneværdig effekt af deres webshop, hverken som salgs- eller kommunikationskanal.

Af andre svar i denne kategori var bl.a.:

- Omlægning af trafikken så der er korttidsparkering ved døren for alle butikker.
- Generelt færre kædebutikker (som er ens for alle byer), og flere butikker med unikke varer og unikke oplevelser.
- Kædebutikkerne skal tilpasse deres sortiment til byen i stedet for at køre med det samme standardsortiment i alle byer.
- Generelt lavere husleje for butikkerne så de ikke er så afhængige af omsætning.
- Fokuser på specialvarer som ikke kan findes online og supplér dem med unik service og specialistviden i butikken.
- Læg afgift på fragt eller gør det på andre måder mindre attraktivt at drive stor webshop til skade for de mindre fysiske butikker.
- Øg fokus på services frem for varer.
- Fokuser på erhvervssalg som supplement til butikken. Erhvervssalget kan finansiere butikken og de oplevelser som skal skabes her.
- Suppler butikken med webshop så kunderne kan finde butikken både on- og offline.

Der er ingen af de ovenstående tiltag som ikke er velmente i forhold til at skabe en attraktiv bymidte med attraktive butikker. Og mange af tiltagene gode og formentlig nødvendige for at borgerne skal have lyst til at komme i bymidten og "bruge" deres by.

Men det er også tydeligt af svarene at der mangler en kategori 4: "Nye forretningsmodeller" — Vi skal gentænke hele måden hvorpå vi driver forretning og handelsby. For individuelt udgør de mange tiltag en usammenhængende mosaik som ikke i tilstrækkelig grad øger byens konkurrencedygtighed overfor internettet. De oplevelser som tilbydes, for eksempel, er isoleret set gode og attraktive for byens borgere. Men hvis de opleves som afkoblet fra shoppingoplevelsen, forbliver det "blot" oplevelser. Man kan f.eks. ikke forvente at byens borgere får lyst til at købe en stegepande eller et nyt jakkesæt fordi de deltager i en koncert på Rådhuspladsen. Måske endda tværtimod, for når man er i "koncertmode", er det ikke superbekvemmt at skulle have en stegepande i hånden eller et nyt jakkesæt liggende i en pose ved siden af hvor man står og synger med.

Tilsvarende er det attraktivt for byens borgere at der er caféer og restauranter som supplement til shoppingoplevelsen. Men hvis de varer man kan shoppe er markant dyrere og i mindre udvalg end i webbutikkerne, er det nærliggende at man nøjes med cafébesøget og så i stedet køber de varer man mangler online når man kommer hjem — eller måske endda samtidig med at man nyder sin mad på caféen med veninderne.

Det, som mangler i en potentiel kategori 4, er sammenkoblingen af de mange gode idéer og tiltag til nye forretningsmodeller, hvor bekvemmeligheden ved nær parkering og omnichannel, samt de gode oplevelser og den gode personlige service smelter sammen med et udvalg af unikke produkter og/eller "blot" produkter til priser som er konkurrencedygtige med webbutikkernes.

7.3.2 Øvrige aktører

Af de interviews det lykkedes at få med respondenter fra Fredericia Kommune, er det tydeligt at kommunen arbejder aktivt med udviklingen af byen. "Planstrategi 2019" er grundlaget for mange aktiviteter, og heri står bl.a. i sektionen om detailhandel:

- "Strategien arbejder med at understøtte og videreudvikle bymidten til at være et velfungerende centrum i kommunen både handelsmæssigt og kulturelt, og hvor sammenbindingen af den historiske bymidte og Kanalbyen via Gothersgade er et særligt fokuspunkt".

Og i afsnittet "Vision" står bl.a.:

- "Fredericia Kommune rummer et attraktivt og rigt handelsliv med udvalgsvarer og dagligvarebutikker både i form af kæde- og specialbutikker, torvehandel og interessante gågademiljøer med gader og pladser, der indbyder til ophold og samvær, hvor bymidten og Kanalbyen har status som kommunens handelscentrum".

I strategien står anført følgende mål:

- At Fredericia rummer et varieret både lokalt og regionalt orienteret handelsliv, som kan matche Fredericias status som hovedby.
- At Fredericia rummer et attraktivt og rigt handelsliv med udvalgsvarer- og dagligvarebutikker, både i form af kæde- og specialbutikker, hvor bymidten og FredericiaC - Kanalbyen ved Lillebælt, har status som byens handelscentrum.
- At Fredericia Kommune arbejder for bæredygtig lokalisering af detailhandelen, så transportbehovet mindskes.
- Fokus på bymidten og FredericiaC - Kanalbyen ved Lillebælt, hvor mange bor eller arbejder.
- Begrænset behov for at køre til andre byer for at handle.
- God butiksforsyning tæt på borgerne i de enkelte bydele/områder.
- Gode muligheder for offentlig transport til centerområderne.

Foruden ovenstående uddrag, indeholder planstrategien længere afsnit med uddybende tekst om kommunens status, visioner og mål. Heri står bl.a.

- "Der er dog grund til fortsat opmærksomhed på detailhandlens fremtidsudsigter. Detailhandlen i Danmark har længe været under transformation, hvor bymidterne bl.a. udfordres af ændrede indkøbsvaner, øget e-handel, forlængede åbningstider, etablering af relativt store butikker udenfor bymidterne, øget kædedannelser blandt udvalgsvarerbutikker, ændrede lokaliseringsstrategier for både dagligvare og udvalgsvarerbutikker etc. med butikslukninger til følge".

Kommunen har altså et relativt konkret udgangspunkt for sit arbejde med midtbyen. Men det er tydeligt at planstrategien, ligesom flere af byens butikker (se ovenfor), har fokus på at fastholde byens borgere og tilflyttere i deres nuværende adfærd: Kom til byen og oplev en hyggelig bymidte og handl i byens butikker. Problemet med en sådan strategi er, at den er bagudskuende og tilsyneladende overser at forbrugeradfærden er under dramatisk forandring, accelereret af coronanedlukningerne, som lærte forbrugerne helt nye tricks mht. fjernarbejde, dagligvareindkøb, shopping, socialt samvær og meget mere.

Strategiens mange gode tiltag, som udvikling af havnemiljø, sammenbinding af kanalby og bymidte, konsolidering af butikker, nye tilkørsels- og parkeringsforhold, nye boliger

osv. er både attraktive for byen og nødvendige for at sikre en udvikling i bymidten. Men de ændrer ikke på det forhold at en del af midtbyens vareudbud ikke er konkurrencedygtigt overfor internettet. Kommunen giver også tilskud til de aktiviteter som Fredericia Shopping arrangerer i midtbyen. Formålet er at tiltrække byens borgere, og det lykkes ofte også ganske godt, som det fremgår af flere interviews med byens butikker. Men ikke alle butikker ser lige stor omsætningsmæssig effekt. Og skal aktiviteterne have en effekt på længere sigt, skal det formentlig ske som et supplement til udvikling af byens butikker mod nye forretningsmodeller, og ikke som erstatning derfor.

Foruden ovenstående, ret konkrete mål for midtbyen, fremgår det også af planstrategien at:

- Det er Fredericia Kommunes mål at fremtidssikre kommunens samlede detailhandel bedst muligt. Der behov for at kigge på de rammevilkår, som den nuværende detailhandelsstruktur udstikker på detailhandelsområdet og behov for at afsøge de nye muligheder, planlovsændringen har givet. Dette skal sammenholdes med de strukturelle ændringer, der er på vej indenfor detailhandlen. Der skal derfor arbejdes strategisk med en revision af kommunens nuværende detailhandelsstruktur således, at Fredericia også i fremtiden udgør en attraktiv handelsby.

Men det er uklart præcis hvordan dette strategiske arbejde skal foregå.

Den 31. august 2021 deltog jeg i en "Workshop for alle med interesse for midtbyens udvikling" som muligvis er en del af denne strategi. I invitationen stod bl.a. "Vi inviterer til en åben proces, hvor vi sammen sætter spot på de udfordringer, ønsker og konkrete handlinger, som kan sikre, at vi fortsat har en attraktiv bymidte til glæde og gavn for alle". Fredericia Kommune var initiativtager og arrangør, og som i ovennævnte planstrategi og interviews med respondenter fra kommunen, var fokus på at fastholde en attraktiv bymidte. Der var en god dialog mellem kommunen og byens borgere, og der kom mange gode forslag på bordet (Fredericia Kommune n.d.). Men igen var det tydeligt at kommunens (og borgernes) visioner for fremtiden ikke inddrog det faktum at mange af byens butikker bygger på en forældet forretningsmodel, som ikke kan reddes af en "attraktiv bymidte". Så længe en stor del af byens butikker bygger på distribution af varer (med god service) og så længe disse varer kan fås billigere og i et langt større udvalg online, vil selv den mest attraktive midtby ikke kunne standse den udvikling vi ser; at en stadig større del af husholdningernes indkøb lægges online.

Fredericia Shopping, som har de fleste af byens butikker som medlem, arbejder også på at fastholde byen som aktiv handelsby. Foreningen arrangerer bl.a.

- Sommerrock
- By Night 4 gange om året
- Jul i Fredericia
- Festligheder i anledning af fejringen af 6. juli (som er en mærkedag for byen)
- M.m.

Arrangementerne er ofte velbesøgte af Fredericianerne, og ikke mindst 6. juli-fejringen trækker også turister til byen. Formålet er naturligvis at trække byens borgere til midtbyen i forventning om, at de handler i byens butikker når de alligevel er der. Den opskrift har fungeret i mange år, fordi midtbyen netop har været stedet hvor byens borgere gjorde en stor del af deres indkøb; både til hverdag og i forbindelse med arrangementerne. Det er

helt i tråd med litteraturen (se ovenfor, afsnit 6.2), at forbrugerne efterspørger oplevelser i forbindelse med deres indkøb, så også fremover vil disse events formentlig være en vigtig bestanddel i fastholdelsen og udviklingen af Fredericia som handelsby. Men selvom byens borgere værdsætter og deltager i byens events og dermed også i fremtiden vil besøge bymidten, vil det næppe redde byens butikker, hvis ikke også borgerne handler i byens butikker. Og det vil de kun gøre i det omfang at vareudbuddet er konkurrencedygtigt i forhold til internetbutikkerne.

For nylig havde Fredericia Shopping taget initiativ til at opsætte plakater i byens lygtepæle og udlevere store mærkater til deres medlemmers butiksruder. Plakaterne og mærkaterne opfordrede byens borgere til at støtte byens butikker ved at handle dér. Aktionen har muligvis skabt sympati hos byens borgere og måske endda flyttet nogle kortsigtede indkøb til byens butikker. Men det vil næppe gøre en forskel på lang sigt.

Generelt synes Fredericia Shoppings aktiviteter kortsigtede, da de har fokus på at skabe trafik og omsætning fremfor udvikling. Det er jo også den enkelte butiks ansvar at følge med tiden og dermed er det naturligt nok at foreningen primært fokuserer på at skabe attraktive rammer hvori butikkerne kan udvikle sig. Og som beskrevet ovenfor i afsnit 7.3.1, er der også udvikling blandt butikkerne, om end denne udvikling næppe er hurtig og omfattende nok til at imødegå den ændrede forbrugeradfærd.

Business Fredericia, som samarbejder med både Fredericia Kommune og Fredericia Shopping synes at have en lidt længere horisont. Erhvervsnetværket tilbyder deres medlemmer forskellige services som bl.a. skal tjene til at udvikle medlemmernes virksomheder. Iflg. mit interview med Business Fredericia, er dog ikke alle byens butikker lige modtagelige for denne udviklingshjælp. Respondenten nævnte at der kunne være flere årsager til dette: I nogle butikker forventer man slet ikke at drive butik så længe at man rammes af internethandlen, fordi indehaveren er tæt på pension. I andre er man styret af et kædekontor hvorfra man får sin inspiration til udvikling (eller mangel på samme), og i endnu andre er man "blot" mere optaget af næste uges omsætning og vagtplan end af fremtidig udvikling.

Iflg. Business Fredericia, er det også ofte en udfordring at hver enkelt butik i højere grad er styret af sine egne nøgletal end af fællesskabets. F.eks. har man forsøgt at skabe et fællesskab blandt byens butikker om ens åbningstider og — i perioder — søndagsåbent. Tanken er, at det er bedre for borgerne hvis de ved hvornår alle butikker har åbent. Men sådanne tiltag lykkes sjældent fordi at hvis de enkelte butikker ikke kan se kortsigtede fordele for sig selv af øgede åbningstider, bakker de ikke op om det.

7.4 Sammenhæng mellem litteraturen og virkeligheden

Kan der påvises sammenhæng mellem litteraturens anbefalinger og de aktiviteter som byens aktører igangsætter.

7.4.1 Butikkerne

Som diskuteret ovenfor i afsnit 6.0, er de fysiske butikkers rolle som distributionskanal under pres. Varedistribution, som oprindeligt var det, som skabte de fysiske butikker, bliver langsomt overtaget af internetbutikkerne, som i mange tilfælde kan gøre det bedre, billigere, mere effektivt og ofte med bedre service end de fysiske butikker. Så både individuelt og i fællesskab er butikkerne tvunget til at påtage sig nye opgaver for at

forblive relevante; individuelt fordi det er nødvendigt for hver butiks overlevelse, i fællesskab fordi butikkerne sammen er med til at skabe liv i bymidten i danske provinsbyer.

Sammenfattende kan det med udgangspunkt i ovenstående analyse siges at:

1. Det er tydeligt fra dagspressen og interesseorganisationer at der er sket ændringer indenfor fysisk retail, og at der fortsat vil gøre det som følge af internethandlen og ændrede forbrugsmønstre hos specielt yngre, men også hos ældre generationer.
2. Der er et rigt udbytte i litteraturen af anbefalinger til, hvad fysisk retail bør gøre for at imødegå internethandlen og de ændrede forbrugsmønstre. Og der er også mange eksempler på retailere som succesfuldt har iværksat ændringerne.
3. Der sker masser af initiativer, både hos individuelle retailere, fra offentlig side, og i interessefællesskaber som skal imødegå ændringerne.

Ses isoleret på Fredericia som case, er punkt 3 ovenfor (initiativerne) kun delvist i tråd med 2 (litteraturens anbefalinger), og formentlig ikke tilstrækkelige til at imødegå 1 (øget internethandel og ændret forbrugeradfærd).

De mange individuelle og fælles initiativer hver især udmærkede, men af de gennemførte interviews (se afsnit 7), fremgår det at de ikke er tilstrækkelige til at flytte en større omsætning fra internettet til de fysiske butikker. Og elefanten i rummet her er, at den enkelte butik bygger på en forretningsmodel fra før Internettet.

Litteraturens anbefalinger er klare: Hvis forbrugerne skal vælge de fysiske butikker frem for internettet, skal de fysiske butikker have andet og mere at byde på end hvad internettet tilbyder. Så længe de fysiske butikker således fokuserer på varedistribution (at gøre varer tilgængelige for forbrugerne), vil det være internetbutikkerne som har den konkurrencemæssige fordel. For på internettet er udvalget større, priserne ofte lavere og bekvemmeligheden i mange situationer større.

Iflg. Niels Ralund, E-handelsdirektør ved Dansk Erhverv (Niels Ralund 2021), har e-handlen vist to cifrede vækstrater i perioden 2013 til 2019 (i 2020 var den 6%, formentlig pga. Corona). Og i første halvår af 2021 var stigningen på hele 26% ift. første halvår 2020 (Dansk Erhverv 2021). Der er altså intet som tyder på at danskerne vil handle mindre på internettet i de kommende år.

Retail Institute Scandinavia har spurgt forbrugerne hvor de foretrækker at gøre deres indkøb; online, i fysiske butikker, eller i en kombination af online og fysiske butikker (Retail Institute Scandinavia 2022). I fire af de 11 kategorier som analysen indeholder, foretrækker forbrugerne de fysiske butikker: byggemarkeder, møbler, dagligvarer og optikere. I de resterende kategorier (boghandlere, elektronik, børneudstyr, sportsudstyr, personlig pleje, tøj/sko og isenkram/brugskunst) foretrækker forbrugerne enten ren online eller en kombination af online og fysiske butikker. Samtidig viser analysen at der i 7 af kategorierne er en (svag) stigning i antallet forbrugere som foretrækker den fysiske butik). Det er altså ikke fordi forbrugerne konsekvent fravælger den fysiske butik, men samlet set er det tydeligt at webhandlen fylder meget og stadig mere i vores forbrug. Når kun 4 af 11 adspurgte i analysen i afsnit 7 ovenfor angiver at arbejde aktivt med webshop er det tydeligt at der er plads til forbedring.

Af afsnit 6.8 fremgår det at unikke oplevelser for kunden er afgørende for succes i fremtidens fysiske retail; at kunden kan få en helt speciel oplevelse i butikken som man

ikke får andre steder (og slet ikke på internettet). Ingen af de adspurgte butikker angav at arbejde målrettet med oplevelser i butikken. Støvsugerbutikken og cykelhandleren angav dog at oplevelsen netop var indehaveren: at kunderne kunne møde en lidt "skæv" personlighed som ydede en personlig service. Og en af tøjbutikkerne angav at have haft koncerter i butikken og arrangeret forskellige events for deres kundesegment — helt i tråd med litteraturens anbefalinger. Men samlet set, er det tydeligt at der ikke er fokus på oplevelser i butikken. Medmindre man betragter god, personlig service som en oplevelse — det var nemlig et fokusområde for stort set alle respondenter.

Når respondenterne nævnte oplevelser, var det i form af fælles oplevelser for byens handlende. Dvs. Sommerrock, Jul i Fredericia, Open by Night osv. Og som nævnt ovenfor i afsnit 7, er sådanne oplevelser fine når det gælder om at trække borgerne til midtbyen, men flertallet af respondenter nævnte også at de ikke fik nævneværdig meromsætning ud af disse events. Så hvor de måske hjælper til at brande byen overfor byens borgere på længere sigt, er de næppe løsningen ift. at redde den langsigtede omsætning i den enkelte butik.

5 respondenter angiver unikke butikker som afgørende for byens fremtidige succes. Men virkeligheden er, at ingen af de 5 butikker (eller de øvrige adspurgte) tilbyder varer så unikke at de ikke kan findes i webbutikkerne (måske med undtagelse af helsekostbutikken som tilbyder sten og krystaller som med lidt god vilje kan betragtes som unikvarer). Netop unikke varer er en af de ting som litteraturen angiver som en mulighed for de fysiske butikkers overlevelse. Altså varer, som man er nødt til at besøge butikken for at erhverve.

7.4.2 Andre aktører

Både af Fredericia Kommunes Planstrategi 2019 og af Midtbystrategiprocesen (og formentlig også af den nyligt igangsatte visionsproces) som omtalt i afsnit 7, fremgår det at kommunen arbejder med udvikling af midtbyen. Af planstrategien (Fredericia Kommune n.d.) fremgår følgende mål:

- At Fredericia rummer et varieret både lokalt og regionalt orienteret handelsliv, som kan matche Fredericias status som hovedby.
- At Fredericia rummer et attraktivt og rigt handelsliv med udvalgsvarer- og dagligvarebutikker, både i form af kæde- og specialbutikker, hvor bymidten og FredericiaC - Kanalbyen ved Lillebælt, har status som byens handelscentrum.
- At Fredericia Kommune arbejder for bæredygtig lokalisering af detailhandelen, så transportbehovet mindskes.
- Fokus på bymidten og FredericiaC - Kanalbyen ved Lillebælt, hvor mange bor eller arbejder.
- Begrænset behov for at køre til andre byer for at handle.
- God butiksforsyning tæt på borgerne i de enkelte bydele/områder.
- Gode muligheder for offentlig transport til centerområderne.

Kommunen ønsker altså at skabe gode rammer for detailhandelen, men der synes ikke at fremgå et klart billede af, hvad det er for en fremtid som rammerne skal passe til. Det hænger muligvis sammen med at byens butikker, som det fremgår af analysen i afsnit 7 ovenfor, ikke selv har et klart billede af hvilken fremtid de skal ruste sig til, og hvordan. Kommunen kan med andre ord ikke levere noget, som butikkerne ikke kan fortælle hvad er. Samtidig var der ingen af respondenterne fra Fredericia Kommune som afsøgte

litteraturen for mulige fremtidsscenarier og mulige fremtidige krav til detailbutikkerne. De adspurgtes visioner var i høj grad individuelle og baseret på viden fra dagspressen og netværk.

Den afsøgte litteratur (se afsnit 6 ovenfor), giver ikke noget svar på hvad offentlige myndigheder og interesseorganisationer skal gøre for at imødegå øget internethandel og ændret forbrugeradfærd. Litteraturen tilbyder til gengæld i rigt omfang anbefalinger til den enkelte butiksejer, og baseret på disse anbefalinger, kan man udlede noget om, hvilke rammer butikkerne får brug for. Det kunne f.eks. være:

- Parkering ved døren til click&collect så byens butikker kan udvikle sande omnichannel-løsninger.
- Korttidsleje af butikker og fleksible huslejemodeller som muliggør pop-up koncepter og skiftende aktiviteter i byrummet.
- Attraktive rammer for brands som ønsker fysiske kontaktpunkter med deres forbrugere, men som ikke længere finder sig til rette i de nuværende butikker (og derfor går DtC (direct to consumer).
- En midtby som muliggør sammensmeltning af oplevelser, serviceydelser, forplejning og indkøb.
- Markeder og markedspladser hvor lokale kan udstille og sælge deres lokalproducerede og unikke produkter.
- Lokaler som muliggør både lager (til webhandel) og vareudstilling til køb og afhentning af butikkens varer.
- Pakkeafhentningssteder hvor byens borgere kan hente de varer som ikke kan fås i byen og som de derfor har købt i webbutikkerne. Disse steder skal integreres i byen på en måde så de er nemme og hurtige at komme til, men samtidig så de indbyder til at gøre brug af byens øvrige tilbud.
- M.m.

Det fremgik ikke af interviewene med Fredericia Shopping og Business Fredericia i hvor høj grad de arbejder for at ruste midtbybutikkerne til stigende internethandel og ændret forbrugeradfærd. Fredericia Shopping syntes primært at have fokus på de fælles aktiviteter som byen tilbyder. Altså aktiviteter som er gode og attraktive for byens borgere, men som iflg. interviewene med butikkerne ovenfor i afsnit 7, ikke havde stor omsætningsmæssig effekt. Af interviewet med Business Fredericia fremgik det at man som interesseorganisation gerne ville hjælpe med at "løfte" den enkelte butik, men at det ofte var svært fordi butikkernes fokus ikke var så visionære som Business Fredericia. Det bekræftes i nogen grad af interviewene med butikkerne som behandlet ovenfor i afsnit 7.

7.4.3 Sense of urgency

Iflg. John Kotter (Kotter 2008) er det første skridt til at skabe forandringer at skabe en "Sense of urgency": *"Those with a sense of urgency are the opposite of complacent—but they are not stressed-out and anxious, generating great activity without much productivity. Instead, they move boldly toward the future—sharply on the lookout for the hazards and the opportunities that change brings."*

Måske er det netop det, som mangler i Fredericia, for iflg. litteraturen (og i nogen grad dagspressen) er det presserende at dansk detailhandel udvikler sig. Men på den anden side kan man ikke bebrejde den enkelte butiksejer at han eller hun synes det går okay. Kunderne kommer jo stadig, og salget er der endnu, om end det for nogle butikker (men

langt fra alle, som belyst ovenfor i afsnit 7) er faldende. Og når man har en travl hverdag i butikken, ligger det måske ikke lige til højrebænet at afsøge litteraturen for bud på fremtiden for sin branche.

8.0 KONKLUSION

Ja, Fredericia er udfordret af internethandlen og ændret forbrugeradfærd. Og ja, der gøres meget i byen, både individuelt blandt de handlende og i fællesskab med byens interessenter. Men nej, det er ikke tilstrækkeligt til at fremtidssikre byen, for der er tilsyneladende ingen som for alvor adresserer elefanten i rummet.

8.1 Ja, byen er udfordret

Der er ingen af de medvirkende butikker som står overfor lukning som følge af udfordringerne som behandles i dette projekt. Flere af respondenterne angiver at klare sig godt og endda at opleve vækst i omsætningen. Samtalerne med byens butiksindehavere og -ledere står således ofte i kontrast til det dystre billede som tegnes i medierne. Og de anbefalinger som litteraturen giver og som skal forberede fysisk retail til en fremtid ved siden af internetbutikkerne kan derfor synes overflødige i en by som Fredericia. Og det er måske derfor at ingen af de interviewede butikker systematisk orienterer sig om fremtiden for fysisk retail og om de muligheder de har for at ruste sig til denne fremtid.

Men verden *er* under forandring. Der er høj tomgang i retail-lejemål og internethandlen er konstant stigende. Nye teknologier kommer til, som øger webbutikkernes konkurrenceevne og forbrugerne bliver i stigende grad kanal-indifferente og vil blot have varen hvor det er nemmest, hurtigst og billigst — eller dér hvor den ledsages af unikke oplevelser. Hvis ikke de fysiske butikker er konkurrencedygtige på ét af disse to parametre, er det svært at få øje på en fremtidig eksistensberettigelse.

Blandt stort set alle de gennemførte interviews, både med butiksindehavere og byens interessenter, er der konsensus om at man mærker forandringerne. Ikke nødvendigvis med omsætningsnedgang til følge, men dog på en måde så man anerkender at der er brug for handling. Nogle vælger brancheglidning, andre skifter fokus fra varer til services, og nogle satser på online aktiviteter i form af hjemmeside og/eller tilstedeværelse på sociale medier. Desuden angiver flertallet at der er brug for en fælles indsats i byen.

8.2 Ja, der gøres meget, individuelt og i fællesskab

Der er masser af aktiviteter i gang i byen, på alle niveauer fra den enkelte retailer til Fredericia Kommune. Individuelt reagerer butikkerne på forandringerne ved bl.a. at

- Brancheglide (som helsekostbutikken som nu sælger sten og krystaller).
- Skifte fokus fra varer til services (som fotoforretningen som nu i højere grad sælger fremkaldelser og print end fotoudstyr, og cykelforretningen, som nu fokuserer mere på service af cykler frem for salg af nye cykler).
- Udnytte byens fælles aktiviteter (som boghandleren som køber særlige varer hjem som primært har relevans for byens krydstogts-gæster).
- Udnytte sociale medier (som smykkebutikken som annoncerer specielle tilbud på Facebook).
- Bygge egen hjemmeside (som outdoorbutikken).
- Tilbyde oplevelser (som vinbutikken som arrangerer vinsmagninger).

- M.m.

I fællesskab og i forskellige samarbejder arbejder man også på at gøre byen interessant for byens borgere. Bl.a. med

- Sommerrock
- Jul i Fredericia
- Sommer i Fredericia
- Open by Night
- Levende lørdag
- M.m.

Også kommunen bidrager. Bl.a. med

- Optimering af trafikken for at tilgodese de handlende og borgerne i byen.
- Sammenbinding af Kanalbyen og midtbyen.
- Tilskud til aktiviteter i byen
- Arbejde med en fremtidsvision for byen med inddragelse af byens interessenter.
- M.m.

Så ja, der er masser af initiativ i byen og det er tydeligt at det også værdsættes af en stor del af byens borgere som besøger midtbyen for at deltage i aktiviteterne.

8.3 Nej, det virker ikke

Deltager man i arrangementerne i byen vil man opleve at de virker — i hvert fald i den forstand at de trækker borgerne til midtbyen. Byen summer af liv og spisestederne er godt besøgt når der afholdes disse aktiviteter. Og besøger man bymidten en lørdag formiddag hvor solen skinner, er det også tydeligt at byens borgere gerne benytter sig af byen.

Men betyder det så at der ikke er noget problem? Det er der i hvert fald intet i de gennemførte interviews og den forudgående litteraturgennemgang som tyder på at der ikke er. Internethandlen er konstant stigende og forbrugeradfærden og distributionskæderne er under forandring. Og de forretningsdrivende i byen er relativt enige om, at de aktiviteter som igangsættes i byen nok skaber liv, men ikke omsætning.

Elefanten i rummet her er, at selv verdens mest attraktive midtby med parker, caféer, opholdsrum, koncerter osv. kan ikke kompensere for nogle butikker som ikke sælger de varer som forbrugerne efterspørger på den måde som de efterspørger dem. Eller sagt på en anden måde: Hvis det er nemmere, hurtigere, billigere eller bedre for mig at købe mine nye jeans på Zalando, så køber jeg dem der. Og når jeg vil underholdes eller være social med mine venner, så bruger jeg byen til det.

Fotoforretningen fra analysen ovenfor har opgivet at sælge kameraer — ikke fordi der ikke er borgere i midtbyen, men fordi borgerne kan købe deres kameraer bedre og/eller billigere i internetbutikkerne (eller bruger deres smartphone i stedet for et "rigtigt" kamera). Det samme gælder cykelhandleren som nu primært lever af at servicere de cykler som byens borgere køber i internetbutikkerne. Og Fona og Fætter BR er gået konkurs for længe siden. Med den nuværende udvikling i online vs offline omsætning er der meget som tyder på at den samme udvikling vil ramme tøjbutikkerne, isenkræmmerne, boghandlerne og alle de andre. Simpelthen fordi de fysiske butikker

ikke er konkurrencedygtige overfor internetbutikkerne. I hvert fald ikke med den nuværende forretningsmodel som er baseret på distribution af varer med fortjeneste.

Flere af respondenterne til analysen ovenfor angiver at forbrugerne er villige til at betale en vis merpris for at købe deres varer i en fysisk butik (vinhandleren angiver 5-10 kroner ekstra for en flaske vin og cykelhandleren siger ca. 15%, andre respondenter angiver "lidt mere"). Men det er klart at hvis ikke den merpris modsvarer af tilsvarende merværdi, vil forbrugeren vælge internettet. I butikkernes nuværende forretningsmodel kan merværdien f.eks. være personlig service eller muligheden for at få varen med hjem med det samme. Men som nævnt tidligere, bliver internetbutikkerne stadig bedre til at yde personlig service, og leveringstiden bliver stadig kortere, og dermed kommer de fysiske butikker under stadig større pres for at levere et konkurrencedygtigt alternativ til internetbutikkerne.

8.4 Måske man skulle prøve at...

For tredive år siden, når der afholdtes torvedag i Fredericia hver lørdag, var hele torvet (Axeltorv) pakket til randen af boder som solgte ost, fisk, grøntsager osv. Og ved mange af boderne måtte man stå i kø for at komme til, fordi så mange af byens borgere handlede der. I dag er torvedagene en skygge af sig selv med en brøkdel af boderne og kunderne fra dengang. I forbindelse med det ovenfor nævnte borgermøde om midtbystrategi var der flere af de fremmødte som talte om, at tiden var løbet fra torvedagene, og at det er derfor at de ikke længere er en succes. Jeg tror det modsatte er tilfældet: at tiden er moden til torvedag.

Jeg er overbevist om at problemet med torvedagene er, at mange af de spændende varer som man tidligere kun kunne på netop torvedag, nu er tilgængelige i byens supermarkeder: spændende oste, økologiske (ofte lokale) varer, slagterpølser, røget fisk, salater osv. Det er med andre ord blevet nemmere, hurtigere og billigere at finde disse varer et andet sted end på torvedagen. Præcis som det er blevet nemmere, hurtigere og billigere at finde sine sko, lamper og havemøbler på internettet.

Derfor skal torvedagen genopfindes, på samme måde som byens butikker skal det. Begge parter skal tilbyde unikke varer pakket ind i gode oplevelser, så de retfærdiggør den merpris som kunderne tydeligvis (se analysen ovenfor) er villige til at betale. For at lykkes med det, må fokus flyttes fra distribution af varer til oplevelser med varer. Dvs. det er ikke erhvervelsen af varen som er i fokus (for det klarer internetbutikkerne så fint), det er i stedet den oplevelse man kan levere sammen med varen. Dvs, det er ikke tilstrækkeligt at levere oplevelser og varer hver for sig som det foregår i dag: Koncert på Rådhuspladsen og de sædvanlige varer i byens butikker. I stedet bør byens butikker udnytte de aktiviteter som er i byen. Det er ikke nok at have tilbud på gryder når der er koncert på torvet, for ingen køber alligevel gryder ifm. en koncert, med mindre de eventuelt er så billige at der alligevel ikke er fortjeneste på dem. Lav i stedet aktiviteter som hænger sammen med koncerten hvis det er muligt. Ølsmagning, f.eks. hvor man samtidig kan købe ølglas, som man så får reserveret til afhentning (eller levering) på et senere tidspunkt, i stedet for at skulle medbringe dem til koncerten. Eller grill-demonstration med smagsprøver — ikke nødvendigvis for at sælge en grill ifm. med koncerten, men for at skabe en god brand-oplevelse som kan føre til et senere salg. Med andre ord: udnyt stemningen fra koncerten og udbyg den ved selv at tilbyde *komplementære* oplevelser.

Men det er naturligvis ikke nok at der kommer borgere i byen når der er fest og ballade. Byen skal være en oplevelse *hver* dag, og ansvaret for det bæres både af den enkelte butik og af fællesskaberne og kommunen. Byens layout skal være hyggeligt og indbyde til opdagelse og hyggeligt ophold til fods. Dvs. der skal være pladser, stræder, parker, bænke osv. Men der skal også være områder hvor de butikker kan placere sig, som ønsker parkering ved døren for de kunder som køber eller reserverer varer online til afhentning i butik (click and collect).

I dag ligger pakkeshops typisk i periferien af byen hvor man kan parkere ved døren til shoppen. Flyt dem i stedet til bymidten (med parkering lige uden for døren), så de varer, som købes online skal hentes i bymidten i stedet for i aflastningsområderne uden for byen. Integrer dem i byrummet så det er nemt, men så de samtidig indbyder til at benytte byens øvrige tilbud.

Genopfind torvedagen ved at bringe de unikke varer tilbage til torvet. Og optimer så oplevelsen ved at gøre det muligt at opholde sig på torvet og evt. spise de varer man har købt, under træer hvor der er opstillet borde og bænke. Tilbyd udskænkning og spil gerne live musik. Inviter byens butikker som kan få deres egen stand på torvet — men kun hvis de tilbyder varer man ikke kan købe online eller i supermarkedet. Og torvedagen behøver ikke kun være på Axeltorv; der er masser af attraktive steder i byen hvor man kan lave tilsvarende markedsdage — indendørs og udendørs.

For at være en attraktiv streamingtjeneste skal f.eks. Netflix sørge for at have den rigtige kombination af film og serier, som gør tjenesten til den destination som seeren vælger når han eller hun vil underholdes. Man kan betragte en midtby på samme måde: hvis den skal være dér forbrugeren vælger at gå hen for at købe sine varer, skal udvalget af varer (og dermed butikker) kurateres på en måde så de udgør et attraktivt hele. Så nok skal hver enkelt butik være attraktiv, men det skal helheden også. Og ligesom vi gerne vil overraskes på Netflix, vil vi det også gerne når vi handler. Og det kan vi blive af skiftende butikker som vha. korttidsleje af lokaler udbyder særlige produkter i en afgrænset periode tilpasset aktiviteterne i byen, årstiden, sportsbegivenheder, aktuelle trends osv.

8.4.1 Hvad skal butikkerne selv gøre

Som angivet i litteraturgennemgangen ovenfor, er der rige anbefalinger i litteraturen til, hvad man som individuel butik eller butikskæde kan gøre for at ruste sig til fremtiden, og selvom der ikke er nogen one size fits all-løsning, er der nogle overordnede ting, som butikkerne kan (og bør) arbejde med:

- Tilbyde fuld omnichannel
 - o Butikkens varer er tilgængelig i alle kanaler (web, some, butik, app osv.).
 - o Synlig lagerstatus på butikkens hjemmeside.
 - o Fri retur på tværs af kanaler.
 - o Click&Collect.
 - o Osv.
- Fuld gennemsigtighed i priser.
- Priser som er tilpasset internetbutikkerne og den merværdi som kunderne kan opleve ved at handle i den fysiske butik.
- Personlig service.
- Attraktive oplevelser i butikken (som kædes sammen med produktet).
 - o Komplementære produkter.

- Demonstrationer.
- Events.
- Kurser.
- Osv.
- Unikke varer som ikke fås andre steder *eller* varer som tilbydes på en nemmere, billigere og/eller mere attraktiv måde end i internetbutikkerne.
- Accepter at kunderejsen ikke starter i butikken, men oftere online, og vær til stede hvor kunderne er.
- Gør butikken et attraktivt sted, ikke kun for forbrugerne, men også for de brands som er tilgængelige i butikken.
- Stramt kurateret sortiment så det er butikken som helhed som er attraktiv frem for nødvendigvis den enkelte vare. Så bliver butikken inspirerende, og dér kunderejsen begynder.
- Parkering ved døren.
- Inddrag alle sanser i shopping-oplevelsen.
- Osv.

Og da fysisk retails udfordring tilsyneladende netop er, at mange butikker ikke er konkurrencedygtige i forhold til internetbutikkerne, er det væsentligt at påpege at uanset hvad der gøres overordnet i Fredericia, vil det formentlig ikke redde de butikker som ikke selv udvikler sig. Og da Fredericia kun kan bevare sin rolle som handelsby hvis hver enkelt butik bidrager, er det ikke nok at skabe attraktive, overordnede rammer for byens borgere og butikker — hver eneste butik er nødt til enten at udvikle sig eller give plads til nogen som vil.

Business Fredericia og Fredericia Shopping tilbyder uddannelse, netværk, sparring mm. til deres medlemmer og derigennem kan butiksindehavere lære om, hvad de bør gøre for at udvikle sig. Men hvis ikke de oplever en "sense of urgency" er de måske ikke motiverede til udvikling. Og som det fremgår af interviewene med byens butikker, er det måske netop det, som mangler: en oplevelse af at der er et akut behov for udvikling.

9.0 PERSPEKTIVERING

Efter at have afsluttet projektet, er det tydeligt at der er nogle ting jeg kunne have angrebet anderledes.

9.1 Spørgerammen

Jeg skulle have færdiggjort spørgeskemaet før jeg lavede interviews, for jeg har ikke de samme svar fra alle respondenter. Jeg betragtede det som rent kvalitativt data, men i kraft af mit display kvantificerer jeg det alligevel og det er ikke optimalt når der er huller i displayet.

For at lave afsnittet om sammenhæng mellem virkeligheden og litteraturen, havde det været formålstjenligt at have spurgt respondenterne specifikt til elementerne fra litteraturen: "Gør du det, ja eller nej". Det ville give et klarere (mere kvantitativt) billede af, hvilke handlinger som iværksættes af byens butikker for at udvikle sig.

9.2 Fokus vs. hele billedet

Rapporten fokuserer på de udfordringer en dansk handelsby står overfor pga. internethandel og ændret forbrugeradfærd. Dermed kan rapporten til tider godt tegne et lidt for dystert billede af fremtidsudsigterne for de fysiske butikker. Et lidt mere nuanceret billede er, at mange butikker klarer sig rigtigt godt, at mange forbrugere foretrækker de fysiske butikker og at fremtiden jo i virkeligheden er uvis og måske slet ikke så dystert som beskrevet i denne rapport.

9.3 Verden udvikler sig udenom rapporten

Da rapporten har været længe undervejs, sker der hele tiden nye ting ude i virkeligheden, som ikke når at komme med i rapporten. F.eks. har Fredericia Kommune iværksat en ny visionsproces siden den, som jeg selv deltog i, og har beskrevet i rapporten. Den nye proces har jeg kun perifert nævnt i rapporten, og tilsvarende er der flere andre tiltag i byen, som er kommet til under udarbejdelsen af rapporten.

Internethandlen har fortsat sin vækst under og efter arbejdet med rapporten, men tomgangen (andelen af tomme butikslejemål) er faldende på bagsiden af corona-pandemien.

9.4 Kædebutikker

Kædebutikkerne er underrepræsenterede blandt respondenterne. Der indgår frivillige kæder, men ingen kapitalkæder, da respondenterne i så fald ikke ville være butiksejeren, men kædekontoret. Det vil være et interessant emne for det næste projekt: Hvilken fremtid ser kæderne ind i, og hvordan imødegår de den.

10.0 REFERENCER

- Arun Arora, Daniel Glaser, Aimee Kim, Philipp Kluge, Sajal Kohli, and Natalya Sak (2021) *It's Showtime! How Live Commerce Is Transforming the Shopping Experience* [online] available from <<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/its-showtime-how-live-commerce-is-transforming-the-shopping-experience>> [11 April 2022]
- Bainbridge, R.E. (2014) 'The Stormy Future of Retail Real Estate'. *The Appraisal Journal* Spring 2014, 7
- Bischof, Severin Friedrich, Boettger, Tim M., and Rudolph, Thomas (2020) 'Curated Subscription Commerce: A Theoretical Conceptualization'. *Journal of Retailing and Consumer Services* Volume 54, May 2020, 101822
- Bolius (n.d.) available from <<https://www.bolius.dk/de-stoerste-byer-i-danmark-27946>>
- Butiksdød Eller Butiksrevival?* (2017) Dansk Industri
- Cachero-Martínez, S. and Vázquez-Casielles, R. (2018) 'Developing the Marketing Experience to Increase Shopping Time: The Moderating Effect of Visit Frequency.' *Administrative Sciences* (2076-3387) 8 (4), 77
- Chris Stokel-Walker (2021) 'Why Has Facebook Changed Its Name to Meta and What Is the Metaverse'. *New Scientist* [online] 29 October. available from <<https://www.newscientist.com/article/2295438-why-has-facebook-changed-its-name-to-meta-and-what-is-the-metaverse/>> [23 November 2021]
- Coresight Research (2019) *Weekly US and UK Store Openings and Closures Tracker 2019, Week 15: Fred's to Shut 159 Stores; In the UK, Debenhams Enters Administration* [online] available from <<https://coresight.com/research/weekly-us-and-uk-store-openings-and-closures-tracker-2019-week-15-freds-to-shut-159-stores-in-the-uk-debenhams-enters-administration/>>
- Dahler-Larsen, P. (2010) *At fremstille kvalitative data*. Odense: Syddansk Universitetsforlag
- Dansk Erhverv (2021) *E-Handelsanalysen, Første Halvår 2021*. Halvårlig e-handelsrapport. Dansk Erhverv
- Dansk Industri (2020) *E-Handel Og Hjemmesider Tager Fart under Corona-Krisen* [online] available from <<https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2020/3/e-handel-og-hjemmesider-tager-fart-under-corona-krisen/>> [13 May 2020]
- Doug Stephens (2021) 'The Metaverse Will Radically Change Retail'. *Business of Fashion* [online] 7 June. available from <<https://www.businessoffashion.com/opinions/retail/the-metaverse-will-radically-change-retail>> [24 June 2021]
- Ejendomstorvet (2020) *Ny Rekord i Tomme Butikslokaler* [online] available from <<https://www.ejendomstorvet.dk/nyheder/pressemeddelelse--ny-rekord-i-tomme-butikslokaler0603-2020>> [11 March 2020]

- FDIH (2018) *FDIH E-Handelsanalyse, Årsrapport 2018*. FDIH
- FRA ØSTERBRO TIL HIRTSHALS: FORBRUGERNE SHOPPER LØS PÅ NETTET OG SIKRER DANSK E-HANDEL NY REKORD* (2020) available from <<https://www.fdi.dk/analyser/fdih-e-handelsanalyser/ars-og-halvars-rapporter/e-handelsanalysen-2019>> [11 March 2020]
- Fredericia Kommune (n.d.) *Erklæring Fra Fredericia Byråd Om Første Hjælpepakke i En Krisetid* [online] available from <<https://www.fredericia.dk/nyheder/erklaering-fra-fredericia-byraad-om-foerste-hjaelpepakke-i-krisetid>> [8 October 2020a]
- Fredericia Kommune (n.d.) *Velkommen Til Midtbystrategi-Processen* [online] available from <<https://fredericia.viewer.dkplan.niras.dk/plan/83#/48122>> [20 September 2021b]
- Fredericia Kommune (n.d.) *Fredericia Kommunes Planstrategi 2019, Afsnit Om Detailhandel*.
- Global Consumer Trends 2019* (2019) Mintel
- Helm, S., Kim, S.H., and Van Riper, S. (2020) 'Navigating the "Retail Apocalypse": A Framework of Consumer Evaluations of the New Retail Landscape.' *Journal of Retailing & Consumer Services* 54, N.PAG-N.PAG
- Henry Tricks (2021) *The Return of One-to-One Commerce* [online] The Economist. available from <<https://www.economist.com/special-report/2021/03/11/the-return-of-one-to-one-commerce>> [20 September 2021]
- Ingemann, J.H. (2019) *Kvalitative undersøgelser i praksis: viden om mennesker og samfund*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Institut for Center-Planlægning (2021) *Vurdering Af Konsekvenser Ved Etablering et Aflastningsområde Ved Afkørsel 59 Samt Mulighederne for at Etablere et Citycenter i Fredericia Midtby*. Bestilt af Fredericia Kommune. Rødovre: Institut for Center-Planlægning
- Institut for Center-Planlægning (2017) *E-Handel. Konsekvenser for Byerne Og Ejendomsværdierne*. Institut for Center-Planlægning
- Jepsen, A.S. (2019) 'Vores Vaner Har Ændret Sig Radikalt: Det Karakteriserer Den Danske Forbruger Anno 2019'. *Berlingske Tidende* [online] 24 February. available from <<https://www.berlingske.dk/dine- penge/vores-vaner-har-aendret-sig-radikalt-det-karakteriserer-den-danske>> [11 March 2020]
- Kickert, C. (2019) 'What's in Store: Prospects and Challenges for American Street-Level Commerce'. *Journal of Urban Design* 1–19
- Kommunernes Landsforening (2019) *Vejen Til Levende Byer*. Kommunernes Landsforening
- Kongsholm, L.B. (2019) 'Når Forbrugerne Er 10 Skridt Foran'. *Retail Mag* (01), 66
- Kongsholm, L.B. (2018) *Total Ret@il*. Herning: Pej Gruppen
- Kongsholm, L.B. (n.d.) 'Er Ænden Nær?' *Retail Mag* 01,2019
- Kotter, J.P. (2008) *A Sense of Urgency*. Boston, Mass: Harvard Business Press

- Leon Sebbelin (2020) *KL Kræver Ny Lovgivning: Butiksdød Kan Blive Mere Reglen End Undtagelsen*. [online] available from <<https://www.altinget.dk/kommunal/artikel/kl-kraever-ny-lovgivning-butiksdoed-kan-blive-mere-reglen-end-undtagelsen>> [8 October 2020]
- Leonard A. Schlesinger, Matt Higgins, and Shaye Roseman (2020) 'Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model'. *Harvard Business Review* [online] available from <<https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model>> [24 June 2021]
- Lewis, R. and Dart, M. (2014) *The New Rules of Retail: Competing in the World's Toughest Marketplace*. Second edition. New York: Palgrave Macmillan
- Mau, D. (2019) 'A Physical Space for Instagram Brands: Is This the Future of Retail?' *Fashionista.Com* [online] 8 August. available from <<https://fashionista.com/2019/08/restore-retailer-brands>> [22 June 2021]
- McDaniel, C., Jr and Gates, R. (2019) *Marketing Research*. Wiley
- Money Talks: The Retail Revolution* (n.d.)
- Neergaard, H. (2007) *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Niels Ralund (2021) *Efter Coronaen - e-Handel Og Nye Vaner*.
- Ogruk, G., Anderson, T.D., and Nacass, A.S. (2018) 'In-Store Customer Experience and Customer Emotional State in the Retail Industry.' *Journal of Research for Consumers* (32), 110–141
- Online City Wuppertal* (n.d.) available from <<https://www.wuppertal.de/wirtschaft-stadtentwicklung/einzelhandel/online-city-wuppertal.php>> [16 April 2020]
- Perry, D. (2019) 'Too Many Retailers in Denial about Clout of DTCbrands'. *Furniture Today* September 23-29
- Peterson, H. (2019) *Stores Closing Include A.C. Moore, Sears, Kmart, Walmart in 2019 - Business Insider* [online] available from <<https://www.businessinsider.com/stores-closing-in-2019-list-2019-3?r=US&IR=T>> [12 December 2019]
- Rachel Schechtman (n.d.) '#RetailProphetAMA: How To Execute Experiences'. available from <<http://www.retailprophet.com/retailprophetama-how-to-execute-experiences/>> [5 November 2020]
- Retail Institute Scandinavia (2022) *Customer Happiness*. White-paper. København: Retail Institute Scandinavia
- Retailnews (2020a) *45 Byer Får Fælles Platforme Til Lokale Butikker* [online] available from <https://www.retailnews.dk/article/view/712259/45_byer_far_faelles_platforme_til_lokale_butikker?ref=newsletter&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=daily> [6 April 2020]
- Retailnews (2020b) *Handelsstandsforening: Det Skulle vi Have Gjort for Flere År Siden* [online] available from <https://www.retailnews.dk/article/view/713477/handelsstandsforening_det_skulle_vi_have_gjort_f>

or_flere_ar_siden?ref=newsletter&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=daily> [15 April 2020]

Richard Kestenbaum (2021) *The Future Of Retail Is In This Store* [online] available from <<https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2021/05/17/the-future-of-retail-is-in-this-store/?sh=3e3c808b8a40>> [12 April 2022]

Rolighed Andersen, F. (2015) *International markedsføring*. Kbh.: Trojka

Sales Force (2020) *STATE of the CONNECTED CUSTOMER, 4th Edition*. 4

Salpini, C. (2021) *How Nike Is Using DTC and Data to Expand Its Empire* [online] available from <<https://www.retaildive.com/news/how-nike-is-using-dtc-and-data-to-expand-its-empire/596602/>> [22 June 2021]

Stephens, D. (2017) *Reengineering Retail: The Future of Selling in a Post-Digital World*. Vancouver/Berkeley: Figure 1 Publishing Inc.

Stephens, D. (2015) *The Future of Retail Is the End of Wholesale* [online] available from <<https://www.businessoffashion.com/opinions/retail/future-retail-end-wholesale>> [22 June 2021]

Stephens, D. and Amed, I. (2021) *Resurrecting Retail: The Future of Business in a Post-Pandemic World*. Vancouver/Berkeley: Figure 1 Publishing Inc.

Tyko, K. (2019) *Retail Apocalypse: Nearly 9,100 Store Closings Have Been Announced in 2019* [online] available from <<https://eu.usatoday.com/story/money/2019/07/03/2019-store-closings-list-these-retailers-shuttering-locations/1597997001/>>

Vilsbøll, S.M. (2019) *Klar Til Amazon-Effekten? Verdens Mest Værdifulde Virksomhed Kan Være På Vej Til Danmark* [online] available from <<https://www.dr.dk/nyheder/penge/klar-til-amazon-effekten-verdens-mest-vaerdifulde-virksomhed-kan-vaere-paa-vej-til>> [11 March 2020]

Webster, K. (2018) *The Walmart/Amazon Whole Paycheck Matchup* [online] available from <<https://www.pymnts.com/consumer-insights/2018/walmart-amazon-share-of-consumer-retail-spend/>>

Willemoes, S. (2020) *Nyeste Corona-Tal: Forbrugerne Flytter Forbruget Online*. [online] available from <<https://www.fdi.dk/nyheder/2020/marts/nyeste-corona-tal-forbrugerne-flytter-forbruget-online>> [13 May 2020]

‘Without the “Lowest Price on the Internet”, Can Li Jiaqi and Wei Ya Bring Goods?’ (2021) *China Economic Daily* 22 October

Yin, R.K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE