



Resultatet

av samverkansprojektet
Handelskraft Skövde

Fas 1

2007-08-01 – 2009-12-31

Fastställd av styrgruppen för Handelskraft Skövde den 26 november 2009.

Handelskraft Skövde



Innehåll

| | |
|------------------------------|---|
| Bakgrund | 1 |
| Måluppföljning | 1 |
| Strategiuppföljning | 3 |
| Uppföljning projektets syfte | 4 |
| Indirekt resultat | 6 |
| Framgångsfaktorer och risker | 7 |
| Nästa steg | 7 |

Bakgrund

Tankarna kring att starta ett samverkansprojekt för att lyfta handelsstaden Skövde som helhet föddes tidigt i samband med besluten om att handeln i Skövde skulle komma att expandera kraftigt. Under 2005 initierade Skövde kommuns, Näring- och samhällsbyggnadsenheten, en dialog med Svensk Handel Skövde och fastighetsägarna. Under 2006 förankrades ett projekt-förslag med ytterligare finansiärer inom mediebranschen och banksektorn.

Projektet Handelskraft Skövde startades upp januari 2007 då en styrgrupp bildades. Genom en bred representation garanterades alla finansiärerna plats i styrgruppen. Våren 2007 rekryterades en projektledare, Annelie Bjerkne, till tjänsten som handelsutvecklare med uppdrag att driva arbetet under styrgruppens ledning under perioden 15/8 2007 till 31/12 2009.

Vid styrgruppens andra sammanträde den 2 oktober 2007 fastställdes en projektplan och tillhörande tidsplan. Det är utifrån projektplanens mål och strategier som projektet följts upp.

Måluppföljning

Projektet har levererat i enlighet med den av styrelsen fastställda projektplanen och tidplanen.

Mål 1: Affärsplan för utvecklingen av handelsstaden Skövde

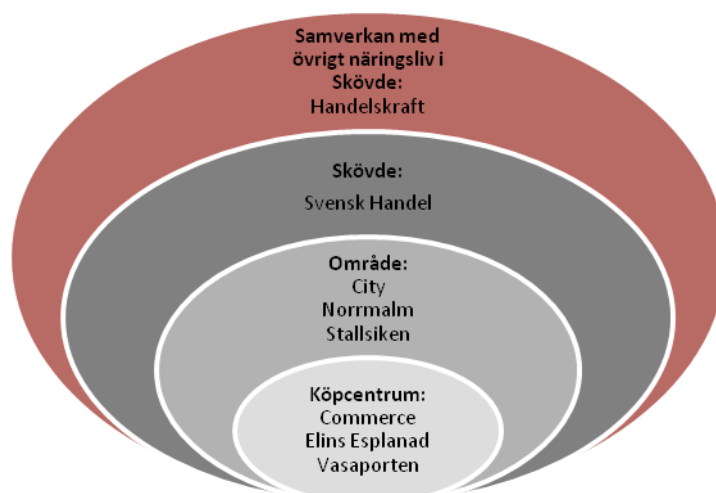
- ✓ Målgruppsanalys inkl marknadsundersökning i Skaraborg. Fastställd 27/3-08.
- ✓ Konkurrentanalys samt beskrivning av omgivningen i Skaraborg. Fastställd 22/5-08.
- ✓ SWOT-analys. Fastställd 27/6-08.
- ✓ Mål och strategier. Utarbetas under hösten 2008.
- ✓ Affärsplan för handelsstaden Skövde 2009-2011. Fastställd 5/2-09. Skövde kommuns fullmäktigesammanträde godkände affärsplanen den 23/3-09.

Mål 2: Kommunikationsplan för marknadsföring av handelsstaden Skövde

- ✓ Kommunikationsplan för 2010-2011 är framtagen. Fastställs 26/11-09.
- ✓ Strategi för samverkan mellan handeln och besöksnäringen. Fastställd 19/3-09.
- ✓ Grafiskt manér, annonser, reklamfilm, bilder och karta är framtaget. Klart våren 2008.
- ✓ Shoppingportal skapad på Skövdes officiella turist-hemsida. Klar våren 2008.
- ✓ Två stora marknadsföringskampanjer i Skaraborg är genomförda. 11-2/4 samt 12-27/9.

Mål 3: Långsiktigt hållbar samverkansform för handelns frågor

- ✓ Stallsikens marknadsråd uppstartat av kommunen och Handelskraft, inleddes 20/1-08.
- ✓ Skövde Cityförening uppstartad av kommunen och Handelskraft, inleddes 26/2-08. Föreningen har efter bara ett år ca 100 medlemmar och heltidsanställd centrumledare.
- ✓ Norrmalmssamverkan uppstartat av kommunen och Handelskraft, inleddes 11/8-09.
- ✓ Samverkansgruppen inom Handelskraft fungerar väl, inleddes 18/2-08. I gruppen träffas representanter från handelsområdena och köpcentrumen regelbundet och driver Skövde-gemensamma frågor, bl.a. genomförandet av shoppinghelgerna.
- ✓ Svensk Handel Skövde är handelns officiella företrädare i Skövde med lång tradition men med lågt engagemang. Handelskraft har under två år arbetat nära styrelsen och drivit på framtagandet av en ny verksamhetsbeskrivning och verksamhetsplan för att förtydliga föreningens roll och öka engagemanget i de egna leden. 2009 valdes handelsutvecklaren in i föreningens valberedning. Under hösten utarbetades ett förslag till ny styrelsesammansättning för att förbereda ett sammangående med Handelskraft.
- ✓ Näringslivsforum är näringslivets samlande organisation i Skövde. Handeln utgör ett av organisationens sex arbetsområden. Handelskrafts styrgrupp utgör själva arbetsgruppen och finns också representerad i Näringslivsforums styrelse.
- ✓ Handelskraft har initierat en samverkansdialog med övriga kommuner i Skaraborg kring handelsutveckling. Första träffen hålls 15/1 2010.
- ✓ Bildandet av ett kommunalt marknadsföringsbolag/destinationsbolag är inlett. Handelskraft stödjer detta arbete och verkar aktivt för att handel ska utgöra en bärande del i marknadsföringen av Skövde. Handelsstaden finns med som ett av bolagets affärsområden i konsultens förslag som lämnades till politiken i november 2009.
- ✓ Handelskraft har initierat en förlängning av projektet och i september godkände finansierarna ett nytt samarbetsavtal på ytterligare två år med 75% av tidigare finansiering.



Strategiuppföljning

Utöver målet formulerades även tre strategier i projektplanen för *hur* projektet skulle arbeta.

Strategi: Kommunikation med intressenterna

- ✓ Kommunikationskanaler för Handelskraft har tagits fram; nyhetsbrev, webb och folder
- ✓ Satsningen har presenterats och förankrats hos intressenter och nyckelpersoner
- ✓ Kommunikationen med intressenterna summeras efter 2,5 år enligt nedan;
 - 26 artiklar i lokala morgontidningarna, 5 reportage i TV4 Skaraborg, 2 intervjuer i Sveriges Radio Skaraborg, 2 stora uppslag och 2 artiklar i rikstäckande branschtidningarna Dagens Handel och Market. Pressklippen finns på www.skovde.se/handelskraft.
 - 25 presentationer för olika intressentgrupper bl. a. Fastighetsägarnas årsmöten, Svensk Handels årsmöten, Näringslivsforums årsmöten, Hotellgruppen, Turistcentrums styrelse, Rotaryföreningarna, Bankerna, Elins Esplanads företagareförening, Stallsikens marknadsråd och Centrumföreningen.
 - 7 presentationer för Kommunstyrelsens arbetsutskott
 - 8 nyhetsbrev
 - Delrapport efter ett år (aug-08) samt slutrapport efter 2,5 år (dec-09)
 - Löpande uppdatering på hemsidan
 - Information till handeln via samarbetsorganisationernas egna nätverk.

Strategi: Samverkan

Efter projektets 2,5 år finns en stabilitet och ett engagemang i de samverkansorganisationer som Handelskraft varit med och startat upp.

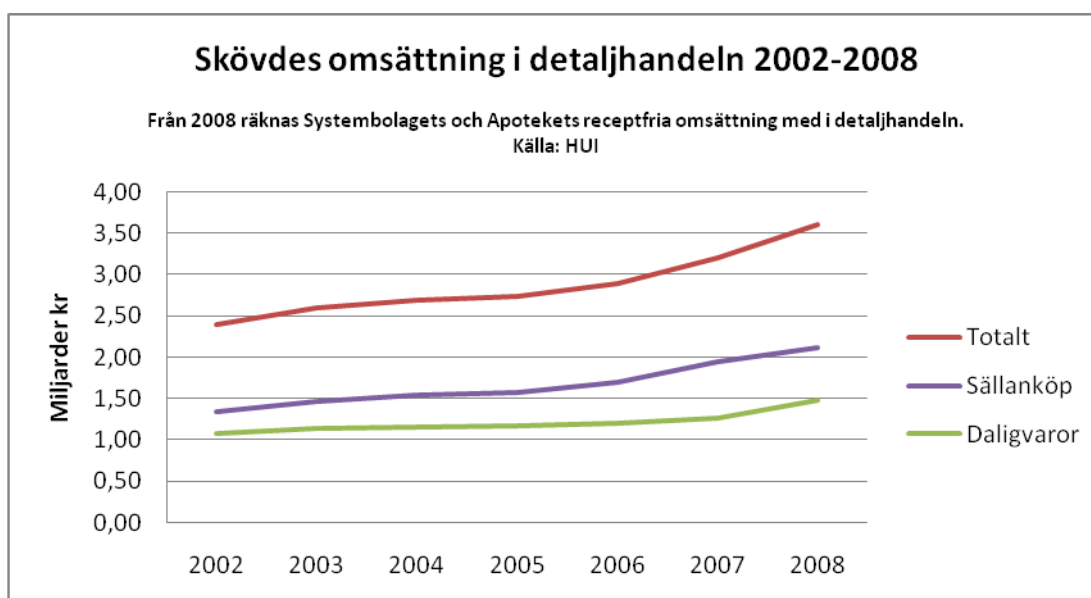
- ✓ Handelskrafts styrgrupp har genomfört 20 sammanträden. Med högt deltagande.
- ✓ Cityföreningen, Stallsikens marknadsråd och Norrmalmssamverkan har haft åtskilliga möten där handelsutvecklaren oftast varit delaktig.
- ✓ Samverkansgruppen har haft 21 möten (handelsområdena & köpcentrumen). Här har samverkan tagit nästa steg och parterna har gemensamt enats om att satsa extra projektfinansiering kring shoppinghelgerna.
- ✓ Kommunen har startat igång ett stort projekt för att ta fram en Centrumplan för stadskärnans utveckling, i syfte att stärka samverkan i city och stödja Cityföreningens målsättning att öka attraktiviteten i centrum. Denna process öppnar många dörrar för samverkan, både mellan kommunen och näringslivet men också näringslivet emellan i de många delprojekten i processen.
- ✓ Handelskraft samarbetsmodell har fungerat som ett gott exempel inom kommunen på hur strategiska utvecklingsfrågor kan bedrivas i projektform och i nära samarbete med näringslivet.

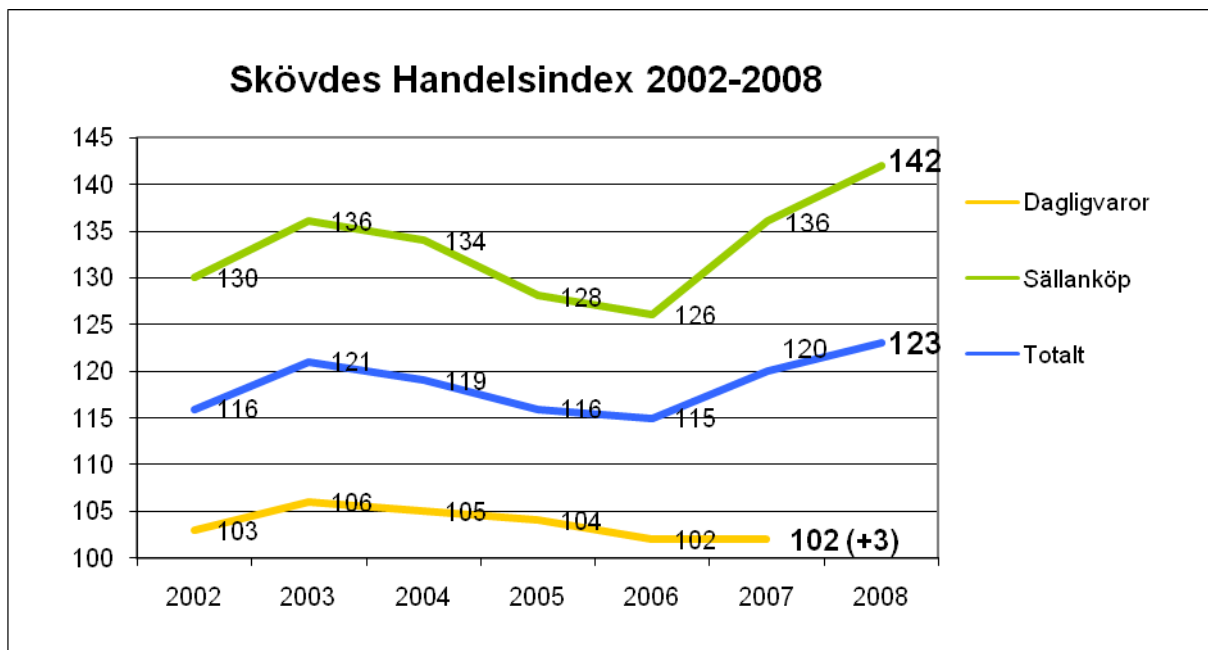
Strategi: Kunskapsinhämtning

- ✓ 50 intervjuer med nyckelpersoner i Skövde genomfördes av handelsutvecklaren under hösten 2007 i syfte att samla in kunskap/synpunkter samt för att förankra projektet.
- ✓ En omfattande marknadsundersökning genomfördes runt om i Skaraborg i Handelskrafts regi under december 2007-januari 2008. Över 1 000 skaraborgare intervjuades.
- ✓ 2 studieresor genomfördes med styrgruppen, 3/12 till Jönköping och 31/1 till Alingsås.
- ✓ 3 analyser utarbetades av handelsutvecklaren och fastställdes av styrgruppen under våren 2008. I enlighet med projektplanen och i syfte att öka kunskapen om Handelsstaden Skövdes marknad, kunder, konkurrenter och förutsättningar.
- ✓ 3 högskoleuppsatser har genomförts i Handelskrafts regi våren 2008: ”Atmosfär och tillgänglighet”, ”Ungdomars attityd till shopping” samt ”Butikskartläggning Skövde”.
- ✓ Handelsutvecklaren delar i nätverk inom Svensk Handel Sverige och Svenska Stads-kärnor, nationella temadagar/konferenser samt löpande omvärldsbevakning.

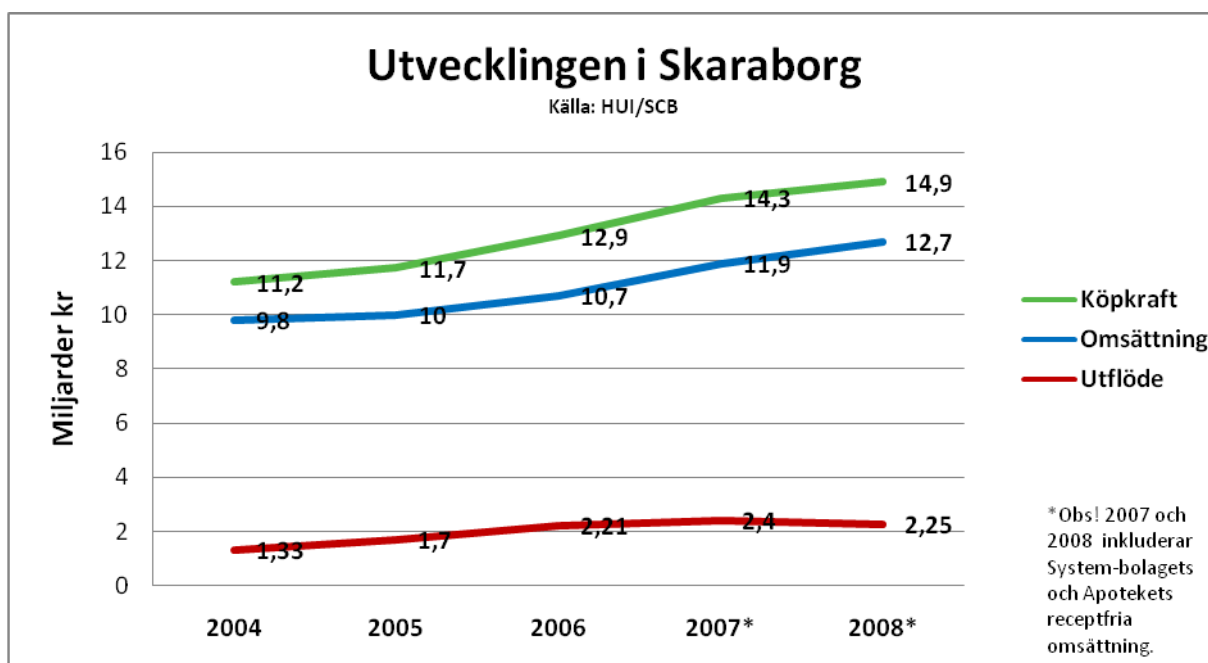
Uppföljning av projektets syfte

Syftet med projektet är ytterst att öka den totala handelns omsättning i Skövde. Utvecklingen har varit mycket stark. Utvecklingen kan mätas i handelsindex som är ett mått på marknadsandelar. Handelskraft har analyserat omsättningstatistiken för handeln i Skövde och Skaraborg i jämförelse med riket och andra centralorter. Få större städer visar Skövdes tillväxttal.





Även övriga Skaraborg har gått bättre sedan Skövdes utveckling tog fart. De flesta kommunerna har gått bättre eller tappat mindre mellan 2006-2008 jämfört med 2004-2006. För första gången sedan 2003 har utflödet av handel ut ur Skaraborg börjat minska. Skövde är dragaren och står för 30% av Skaraborgs totala omsättning.



Bakom Skövdes stora omsättningsökning ligger framförallt expansionen med 30-talet nya butiker. Utbudsexpansionen är naturligtvis en betydande anledning till vändningen i Skaraborg därför att Skövde nu faktiskt innebär ett verkligt alternativ till de större städerna utanför Skaraborg.

Samtidigt är det viktigt att befintlig handel i Skövde fungerar och fortsätter att växa – och det gör den. Runt om i Skövde vittnar handlarna om att en positiv utveckling. (Undantag finns

alltid då ingen framgång gör sig själv, speciellt inte i lågkonjunktur.) Utrymmet för att både ny och befintlig handel ska växa finns, sett till hur mycket köpkraften i Skaraborg har ökat de senaste åren.

Samverkan skapar driv istället för oro

Den nya handeln har också skapat en sund stimulans för befintlig handel att förnya sig och vässa sina erbjudanden. Även mellan handelsområdena råder en positiv konkurrens. Det är en styrka för Skövde, och något som Handelskraft varit med och skapat, att expansionen landat i en mycket positiv stämning inom handeln. En framåtanda och samarbetsanda. Handeln ser inte varandra som konkurrenter utan kollegor i den gemensamma strävan att locka skaraborgarna till Skövde. De vet att mycket görs, de vet var de ska vända sig, var de kan engagera sig, att det finns en struktur och ett tänk, en gemenskap, en vilja att utveckla i Skövde.

Förmedla en samlad, attraktiv och aktiv bild av hela handeln

Utifrån ett mer kortsiktigt perspektiv har även ovan varit ett uttalat syfte sedan starten. Projektets mål och resurser sträckte sig inte längre än till att en plan för den Skövde-gemensamma marknadsföringen skulle tas fram. Projektet har ändå lyckats leva upp till syftet, tack vare viljan och drivet hos handeln och den fungerande samverkan med övriga parter, inte minst media. Under 2009 togs ett helt nytt marknadsföringsmaterial fram och två stora kampanjer med tillhörande event genomfördes med mycket gott resultat. Marknadsföringen är igång!

Indirekt resultat

I augusti 2007 genomförde handelsutvecklaren ett 50-tal intervjuer med nyckelpersoner i Skövde. Deras beskrivning av handeln var positiv när det gällde utbud och nyetableringar men negativ när det gällde samverkan. Personerna uttryckte att *”de såg inget engagemang inom handeln och visste inte hur de kunde komma i kontakt med handeln”*.

Genom att ge handlarna nya förutsättningar och en struktur har engagemanget börjat växa. Runt om i Skövde finns nu samverkansorganisationer för handeln, organiserad utifrån geografiska områden. Även Handelskraft som projekt och tjänsten handelsutvecklare har blivit så pass etablerat att många vet att det finns ett forum för handeln i hela Skövde och en tydlig kontaktyta dit man kan vända sig till i handelsrelaterade frågor.

Inom kommunen rådde samma situation. Det var svårt att ta tillvara handelns intressen när det inte fanns något fungerande forum att ställa frågorna till och diskutera med. Motsatt var det svårt för handlare som ville ställa frågor till kommunen att få veta hur kommunen tänkte och planerade. Det saknades en strategisk plan för handelns utveckling och det saknades kommunikationskanaler mellan kommunen och handeln. Här har det hänt oerhört mycket, se mål- och strategiuppföljningen.

Projektet har...

- **givit handeln i Skövde inte bara en, utan flera röster**
- **byggt broar mellan handlarna, mellan handelsområdena och mellan handeln, kommunen och övrigt näringsliv**
- **fått igång ett brett engagemang inom handeln och för handeln**

Framgångsfaktorer och risker

Framgångsfaktorer

➤ Viljan hos näringsliv och kommun

Projektet har fungerat tack vare näringslivets och kommunens vilja att satsa. Hos deltagarna i styrgruppen finns också en förståelse för att arbetet ska gynna både helheten - Skövdes bästa - och den egna verksamheten.

➤ Förmåga att beskriva fördelarna med samverkan

Den dag parterna inte tror på att gemensamma ansträngningar är betydelsefulla för Skövdes utveckling, och därigenom för den egna verksamheten, stannar Handelskraft av. En framgångsfaktor i projektet är att flera nyckelpersoner har förmågan att beskriva fördelarna med samverkan och är beredda att anstränga sig för att få ihop alla parter till en fungerande grupp.

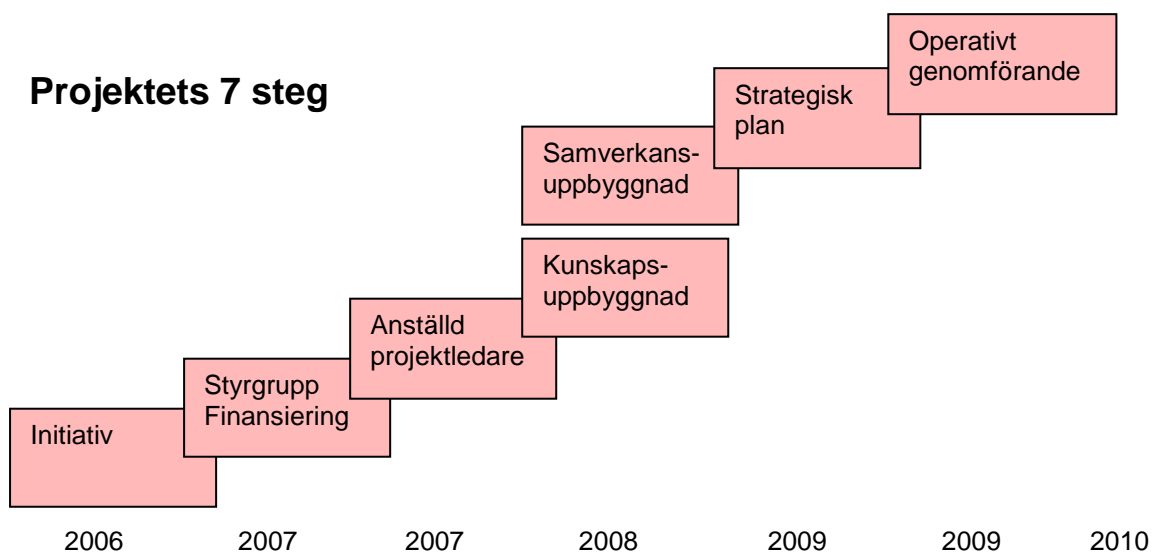
➤ Strategiskt huvudfokus

Skövde har valt att hålla ett strategiskt fokus genom hela projektet. Finansiärerna har varit framsynta och hållit fast vid denna långsiktiga väg istället för att falla för en operativ quick-fix som snabbt blommar upp och vissnar ner. Att under ett år jobba med kunskap, analys och strategier som mynnade ut i Affärsplanen för handelsstaden är en riktig kraftsamling. En process och en plan som ger handels utveckling en stabil grund att stå på för många år framöver.

➤ Styrgruppens breda sammansättning och anställd projektledare hos kommunen

Styrgruppens sammansättning gör att handels frågor från start får en bred förankring och att relevanta parter redan från början bygger upp ett nätverk, en bred kunskap, en bra gemenskap och en enad målsättning. Tillgången till en heltidsanställd projektledare har givit projektet bra fart och genom att placera tjänsten på kommunen har handeln fått sin egen brygga mellan sina frågor och kommunens strategiska planering. Genom dagliga kontakter med politiker och tjänstemän synliggörs handeln. Av kommunen ses projektledaren som "en av oss" vilket öppnar dörrarna på ett unikt sätt.

Projektets 7 steg



Risker

➤ **Begränsade personella resurser**

Projektledaren har utarbetat de strategiska dokumenten, startat upp flera samverkansgrupper och samtidigt hanterat en rad operativa frågor samt ansvarat för all projektadministration. En ekvation som inte alltid gått ihop tidsmässigt. Ett administrativt stöd hade frigjort mer tid till strategiskt arbete. Ett arbetsutskott under styrgruppen som åtagit sig vissa frågor hade säkrat upp arbetet och gjort projektet mindre personberoende vilket alltid är en risk.

➤ **Begränsade resurser för genomförande**

I projektet har inte funnits några ekonomiska resurser för genomförande av önskade insatser. Projektets finansiering täckte anställningen av en handelsutvecklare (inkl måttliga resurser för framtagandet av affärsplanen). Detta har inneburit en risk. Dels för att projektet inte har några egna resurser att lägga in som grund/försäkring för att få igång det egna och andras genomförande av insatserna. Dels för att det samtidigt fanns en förväntan på att Handelskraft skulle agera och leverera något som var synligt, t ex marknadsföring av handelsstaden. Emellertid var resonemanget sådant att de konkreta insatser som beskrivs i affärsplanen skulle vara det som engagerade övriga att vilja investera. Den typen av projektfinansiering har kommit igång i arbetet med att genomföra marknadsföringsinsatserna.

➤ **Bristen på andra starka samverkansorganisationer i Skövde**

När det gäller utveckling av en stads attraktivitet hänger allt ihop, då kan handeln inte isoleras utan är beroende av att andra branscher också fungerar bra. Kunderna skiljer inte på om det är en handelsrelaterad fråga eller om ansvaret ligger hos besöksnäringen, kulturen, tekniska förvaltningen, Vägverket eller restaurangbranschen. I Skövde saknas tyvärr fungerande samverkansorganisationer inom flera branscher vilket för med sig att projektet saknar bra medspelare i vissa frågor. Det pågår ett arbete inom kommunen för att förstärka samverkan och marknadsföring inom besöks-/upplevelsenäringen genom satsningen på ett s.k. destinationsbolag.

Nästa steg

Handelskrafts finansörer är enade i att förlänga projektet. Tillsammans har parterna lyckats nå uppsatta mål; att öka kunskapen, utarbeta långsiktiga planer och bygga upp en samverkan sinsemellan. *Med detta positiva resultat i ryggen väntar nu nästa fas – genomförandet.*

Vissa av insatserna som beslutats i affärsplanen har genomförts, vissa har påbörjats och många är ännu inte initierade. Här behövs fortsatt kraft och engagemang för att det viktiga arbetet inte ska stanna av. Handelskraft Skövde vill fortsätta vara den sammanhållande och pådrivande kraften bakom den fortsatta utvecklingen av handelsstaden Skövde.

Projektet fortsätter därför i fas två som innebär fortsatt finansiering och samverkan i styrgruppen under ytterligare två år. I projektplanen för fas två finns närmare beskrivning av det kommande arbetet.