



Besöksnäringstrategi Östergötland

”Långsiktig framgång kan man inte skapa ensam”

Arbetsmaterial 2016-01-21

Handläggare: SSkiv namn
Verksamhet: Ange verksamhet
Datum: Skriv datum
Diarienummer: Skriv diarienummer

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Syftet	5
1.2 Strategin i korthet	5
1.3 Strategins utgångspunkter	6
1.4 Vad menar vi med Östergötland?	7
1.5 Besöksnäringen i Östergötland	8
1.6 Östergötlands uniktet och utmaningar	11
1.7 Vad strategin ska göra för nytta - mål för Östergötlands besöksnäring	12
1.8 Hållbarhet i besöksnäringen	13
1.9 Metoden	13
2 Strategi 1 – Tematiserad utbudsutveckling	14
2.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:	14
2.2 Inledning	14
2.3 Utbudsutveckling	15
2.4 Marknader och målgrupper	18
3 Strategi 2 – Skapa en tydlig position och varumärke för Östergötland som resmål	20
3.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:	20
3.2 Vad är besöksvarumärket Östergötland?	20
3.3 Behovet av en avsändare och identitet	20
3.4 Varumärkesplattformen är Östergötlands strategi för att skapa en positiv bild i omvärlden	22
3.5 Olika former av marknadskommunikation	24
4 Strategi 3 – Skapa ett sammanhållet och effektivt system för besöksnäringen	26
4.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:	26
4.2 Besöksnäringen som system	26
4.3 Strategisk organisering – hur vi driver frågor gemensamt i Östergötland	27
4.4 Tydliga roller i besöksnäringssystemet	29
4.5 Aktörernas ansvar och åtaganden - rekommendationer	29
4.6 Kommunernas ansvar och åtaganden	30
4.7 Region Östergötlands ansvar och åtaganden	32
4.9 Finansiering av strategins genomförande	33
5 Strategi 4 – Skapa bra beslutsunderlag för besöksnäringen	35
5.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:	35
5.2 Vad ska åstadkommas?	35
6 Strategi 5 – Kompetensutveckling i besöksnäringen	37
6.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:	37
6.2 Vad ska åstadkommas?	37
7 Strategi 6 – Strategiska partnerskap inom och utanför Östergötland	38
7.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:	38
7.2 Vad ska åstadkommas?	38
8 Slutord – nu börjar det!	40

1 Inledning

1.1 Syftet

Någon har sagt att målet för besöksnäringen är att göra besökaren ”pank och lycklig” och mycket förenklat är det också syftet med den regionala besöksnäringstrategin för Östergötland. Genom att arbeta på ett annat sätt än vi gjort hittills så kan vi få fler besökare att komma hit, stanna längre och spendera mer pengar.

Syftet med besöksnäringstrategin är att beskriva hur vi tillsammans ska arbeta för att nå detta. Strategin vänder sig till besöksnäringen som helhet. Det vill säga både företag, föreningar, kommuner och regionala aktörer. Strategin ger en samlad inriktning för arbetet med att utveckla besöksnäringen i Östergötland och ska vara vägledande för nya satsningar och prioriteringar.

Region Östergötland ansvarar på regional nivå för genomförandet av strategin genom bland annat samordning och processtöd. För att strategin ska göra någon skillnad är det viktigt att strategiska val och ambitioner delas av näringslivet och offentliga aktörer.

Utgångspunkten för strategiarbetet har dels varit den nationella strategin för svensk besöksnäring och dels den nulägesanalys som gjorts under hösten 2015.

1.2 Strategin i korthet

I ett önskat framtida läge ser vi att Östergötland är ett resmål med en tydlig position som en attraktiv region och att den positionen förstärks av en samlad kraftfull marknadsföring från aktörerna. Vidare ser vi att besöksnäringens aktörer tillsammans driver en kraftfull produktutveckling inom prioriterade teman. Vi ser också att det finns tydliga processer för att jobba med andra gemensamma utvecklingsområden. I det följande beskrivs de sex strategier som identifierats för att nå detta önskade läge.

Den första huvudstrategin handlar om att Östergötlands utbud till besökaren behöver utvecklas så att det finns fler produkter och erbjudanden som är paketerade och prissatta. Bedömningen är att det finns stora möjligheter genom att utveckla Östergötlands turistiska råvaror till färdiga produkter som enkelt går att boka och köpa. Den regionala besöksnäringstrategin fokuserar i första hand på privatresenärer och i viss utsträckning på affärsresenärer i form av konferenser och möten. Genom att öka utbudet av reseanledningar och tydligt kommunicera dessa ser vi möjligheter att locka både fler privatresenärer och konferensgäster eftersom båda grupperna vill ha ett brett utbud av aktiviteter.

Den andra huvudstrategin handlar om hur Östergötlands erbjudande ska komma på ”valbar plats” när besökaren planerar nästa resa. Bilden av vad som finns att uppleva i Östergötland behöver bli tydligare. Vi behöver tillsammans bli bättre på att tala om vad vi står för och varför man ska välja att åka hit. Genom att lyfta kända besöksmål och reseanledningar som stärker bilden av Östergötland tror vi att fler kan få upp ögonen för allt som finns att uppleva här.

För att kunna fokusera utvecklingskraften och tydliggöra prioriteringarna har ett antal teman eller styrkeområden identifierats.

Utgångspunkten har varit att dessa teman ska vara attraktiva för besökare samtidigt som det måste finnas färdiga produkter och/eller ”råvaror” som kan utvecklas till produkter. Temana ska binda

samma regionens olika erbjudanden utifrån intresseområden oavsett var de finns geografiskt. Det ska också vara möjligt för företag och offentliga aktörer att känna att de kan bidra till temats utveckling. Det behöver finnas en eller flera profilbärare som kan illustrera temat och bidra till att Östergötland kommer på valbar plats.

Den tredje och sista huvudstrategin är en beskrivning av hur det turistiska systemet ska fungera i Östergötland. En tydlig ansvarsfördelning mellan olika aktörer är en förutsättning för att man ska kunna samarbeta effektivt. Förutom ansvarsfördelningen har också ett förslag till årlig samverkansprocess tagits fram för att aktörerna gemensamt ska kunna driva strategiska utvecklings- och marknadsfrågor.

Som komplement till de tre huvudstrategierna har tre stödjande strategier identifierats. Dessa är förutsättningsskapande och stöttar genomförandet av huvudstrategierna. De tre strategierna berör beslutsunderlag, kompetensutveckling och strategiska partnerskap.

1.3 Strategins utgångspunkter

En av de tydligaste bilderna som framkommit under processen är att Östergötland har så många olika saker att erbjuda. Östergötland har en vacker natur av olika slag som inbjuder till aktivitet eller avkoppling. Det finns en fantastisk historia och ett rikt kulturliv. Det finns en stark och unik industrihistoria och ett framgångsrikt, innovativt och högteknologiskt näringsliv. Det finns häftiga upplevelser för den som vill och det finns lugn och ro för den som föredrar det. Allting inramat av de stolta och duktiga människor som finns här och som gör platsen unik.

På samma sätt ser de besökare som kommer hit eller som skulle kunna komma hit olika ut. Det kan vara unga vuxna, barnfamiljer, vuxna utan barn och aktiva äldre människor. Förutom att vara i olika skeden i livet så har de olika intressen och därmed olika drivkrafter och reseanledningar. Pratar vi om fritidsresande så kan det vara Bråvallafestivalen som drar eller möjligheten att paddla i skärgården. Det kan vara ett motorevenemang på Mantorp Park eller kanske ett besök på Kolmården eller Astrid Lindgrens Värld. Men det kan också vara en konferensresa eller ett kundbesök som är anledningen till resan.

Eftersom besökaren ser olika ut och reseanledningarna också varierar är utgångspunkten för strategin att många aktörer måste finnas med i arbetet med att utveckla Östergötland som resmål. I strategiprocessen har därför ett antal val gjorts. Tidigt gjordes valet att skapa en bred process eftersom vi tror att delaktighet och samarbete är en förutsättning för att vi tillsammans ska kunna locka fler besökare genom att bli tydliga med vad vi erbjuder. Ett annat val som gjordes var att fokusera på några teman eftersom vi tror att intresse är en starkare reseanledning än ett visst geografiskt område eller en stad. Genom att välja ett antal teman eller styrkeområden som bas för det fortsatta utvecklingsarbetet så har också ett stort antal möjliga teman prövats och valts bort.

Den regionala strategin beskriver våra gemensamma prioriteringar i arbetet med att utveckla Östergötland som resmål. Samtidigt skapas möjligheter för den som vill, att både bidra till och dra nytta av strategin. Strategin är tänkt att fungera som en riktningsskivare för besöksnäringens olika aktörer både när det gäller utveckling av nya produkter och marknadsföring. Det kommer så klart att finnas företag och andra aktörer som väljer att utveckla sin verksamhet på andra sätt än vad som beskrivs här. Alla initiativ som bidrar till att Östergötland utvecklas som resmål är naturligtvis välkomna. Vi är samtidigt säkra på att det finns ett värde i att skapa en gemensam plan för alla de som vill arbeta tillsammans med andra för att utveckla Östergötland.

1.3.1 Nationella strategin – tillväxt genom export

Det finns sedan 2011 en nationell strategi för besöksnäringen. I denna tydliggörs mål och utvecklingsområden för svensk besöksnäring. Under perioden 2010-2020 prognosticerar strategin med en nära fördubbling av omsättningen i den svenska besöksnäringen. Nästan hela denna tillväxt kommer genom export – utländska besökare som konsumerar i Sverige.

Den nationella strategin lägger stor tonvikt vid destinationsutveckling. Det är genom att göra Sveriges destinationer attraktiva, högkvalitativa och exportmogna som utvecklingen kan ske. Budskapet är tydligt - svenska destinationer som vill öka sin turistiska omsättning de kommande åren måste vara internationellt gångbara.

Kopplat till den nationella strategin har Visit Sweden tagit fram kriterier för exportmognad. Dessa tydliggör vad som krävs för att lyckas på den internationella marknaden, men också vad som krävs för att finnas med i Visit Swedens partnerskap för utlandsmarknadsföring. Exempel från kriterielistan:

- Destinationen kan erbjuda 2–5 dagars helhetsupplevelser (bo, äta, göra, resa).
- Destinationens erbjudande är samlat, paketerat och köpbart.
- Det finns en lokal organisation med tydligt mandat att representera destinationen.
- Gemensam prioritering av marknader och målgrupper.
- Det finns en plan och långsiktig finansiering av marknadsaktiviteter samt en gemensam varumärkesplattform.
- Den lokala organisationen ansvarar för utveckling och implementering av destinationens gemensamma affärsplan utifrån kunskap om marknad, målgrupp, produktutbud, resurser.

Besöksnäringstrategin för Östergötland är framtagen med dessa kriterier framför ögonen.

1.4 Vad menar vi med Östergötland?

Som besökare struntar man oftast i kommungränser eller länsgränser. Åker man tillräckligt långt så struntar man även i nationsgränser. Det viktiga är om man kan uppleva och göra det man vill på ett tillräckligt enkelt och bra sätt. Istället för att välja att åka till just Östergötland väljer man att åka hit för att uppleva eller göra något man är intresserad av och man struntar i om man korsar en länsgräns eller kommungräns på vägen.

Lika fullt är Östergötland namnet på vårt landskap. Det är en plats som många är stolta över och som vi gärna vill dela med oss av till andra. Utgångspunkten för den här strategin är därför Östergötland. Den beskriver hur vi som finns och verkar här tillsammans ska göra Östergötland mer attraktivt för besökarna. Men det betyder samtidigt att vi ska tänka som besökaren gör och strunta i läns- eller kommungränser när vi utvecklar nya erbjudanden eller genomför marknadsaktiviteter.

Genom att vi i Östergötland blir tydliga med våra prioriteringar så blir vi också en tydligare samarbetspart och det blir lättare att formera starka partnerskap på lokal, regional och nationell nivå.

Så när du läser ”Östergötland” i fortsättningen i det här dokumentet så tänk ”Besöksnäringens aktörer i Östergötland tillsammans med de aktörer runt omkring som vill vara med och dra åt samma håll”.

1.5 Besöksnäringen i Östergötland

I den senaste sammanställningen av besöksnäringens aktörer i Östergötland finns 673 företag eller organisationer som har kommersiella erbjudanden till besökare. Detta är alltså enbart de aktörer som brukar kategoriseras som ”direkt besöksnäring” – boendeanläggningar, besöksmål, aktivitetsföretag etc. För att skapa en samlad bild av besöksnäringen i regionen behöver också den indirekta besöksnäringen tas med. Här återfinns dels företag som har en tydlig del av sin omsättning från inresande besökare, som dagligvaruhandel, mackar, taxi och andra transportörer. Här återfinns också företag som har den direkta besöksnäringen som viktiga kunder. Utan hotell och konferensanläggningar skulle det finnas betydligt färre tvätterier och cateringfirmor.

När vi pratar om besöksnäringens aktörer så menar vi egentligen alla som på ett eller annat sätt möter besökarna eller påverkar besökarnas upplevelse före, under och efter vistelsen. Där finns förutom de som nämnts ovan också offentliga aktörer i olika former, till exempel lokala turismorganisationer, kommuner och på regional nivå, Region Östergötland/Visit Östergötland. Visit Östergötland är en del av Region Östergötlands organisation och i den fortsatta beskrivningen används begreppet Region Östergötland för den regionala funktionen.

Tillsammans benämns dessa aktörer ibland ”det turistiska systemet”. Ett väl fungerande turistiskt system är viktigt för besökarens upplevelse och det är också en av anledningarna till att den regionala besöksnäringstrategin kommit till. Genom att formulera gemensamma prioriteringar och arbetssätt blir det möjligt för aktörerna i systemet att utifrån sina egna förutsättningar fatta beslut och agera i linje med den gemensamma strategin. På så sätt blir besöksnäringen i Östergötland starkare än om aktörerna agerar var och en för sig.

1.5.1 Besöksnäringens omsättning och beläggningsstatistik

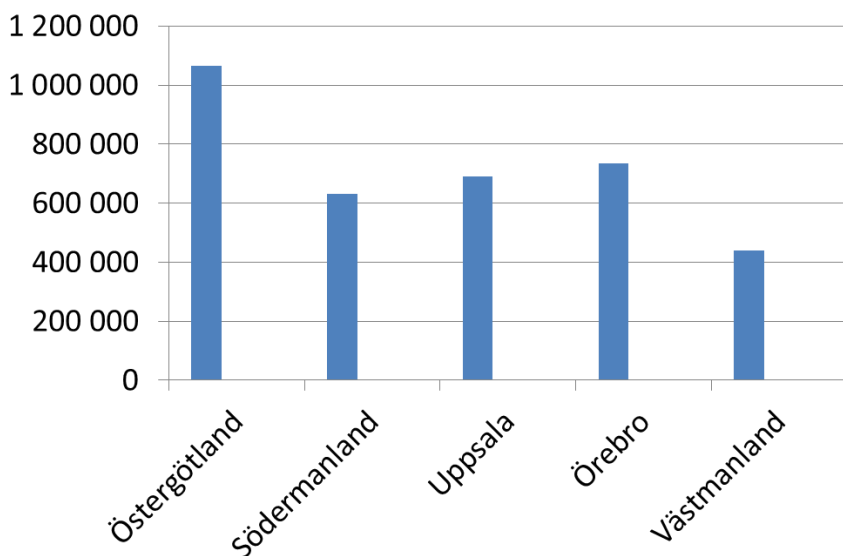
Man brukar mäta effekterna av besöksnäringen genom en så kallad turistekonomisk mätning eller TEM. Ur den senaste rapporten ”TEM - ekonomiska och sysselsättningsmässiga effekter av turismen i Östergötland 2014” framgår att turismen i Östergötland hade en omsättning på drygt 4,3 miljarder SEK 2014, en ökning med 135 miljoner från 2013. Under 2014 var 3 154 personer helårssysselsatta i besöksnäringen vilket också var en ökning från 2013. Av den totala omsättningen svarade svenskar för 86 % och utländska för 14 %, eller 602 miljoner kronor. Detta motsvaras av övernattningsstatistiken som visar att ca 15 % av de kommersiella övernattningarna gjordes av utländska gäster. Av besökarna så svarade de som gjorde en fritidsresa för 83 % av den totala omsättningen och affärgästerna för 17 % eller 728 miljoner SEK. Östergötlands utveckling följer väl med den svenska snabba tillväxten i besöksnäringen. Fördelningen mellan privat- och affärskonsumtion stämmer också väl med den nationella bilden, medan Östergötland ligger efter i andelen utländsk konsumtion. I Sverige som helhet svarar internationella gäster för över 30 % av den totala konsumtionen i besöksnäringen.

I den offentliga statistiken är det framförallt kommersiella gästnätter som mäts av SCB. Östergötland har ett statistiksamarbete med övriga östsvenska regioner om statistik inom ”Regionalt forum för turismanalys”. De senaste beläggningsciffrorna visar att Östergötland står sig väl i jämförelse med länen runt Stockholm.

1.5.2 Beläggning januari-juni 2015

Under första halvåret 2015 hade Östergötland över en miljon kommersiella gästnätter, det vill säga boende på hotell, vandrarhem, stugbyar, campingar samt kommersiella stugor och lägenheter. Med

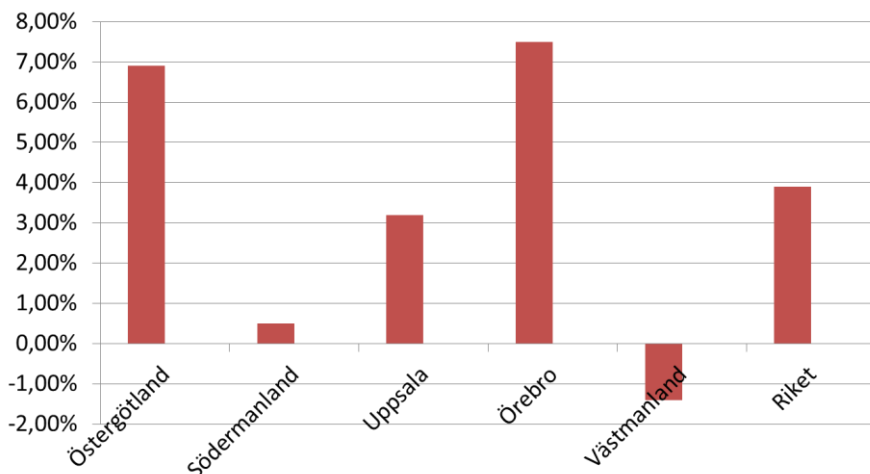
det ligger regionen tämligen långt över de övriga regionerna, där ingen annan når upp till 800 000 gästnätter.



Kommersiella övernattningar jan-jun 2015. Källa SCB, sammanställt av "Regionalt forum för turismanalys".

1.5.3 Utveckling av gästnätter

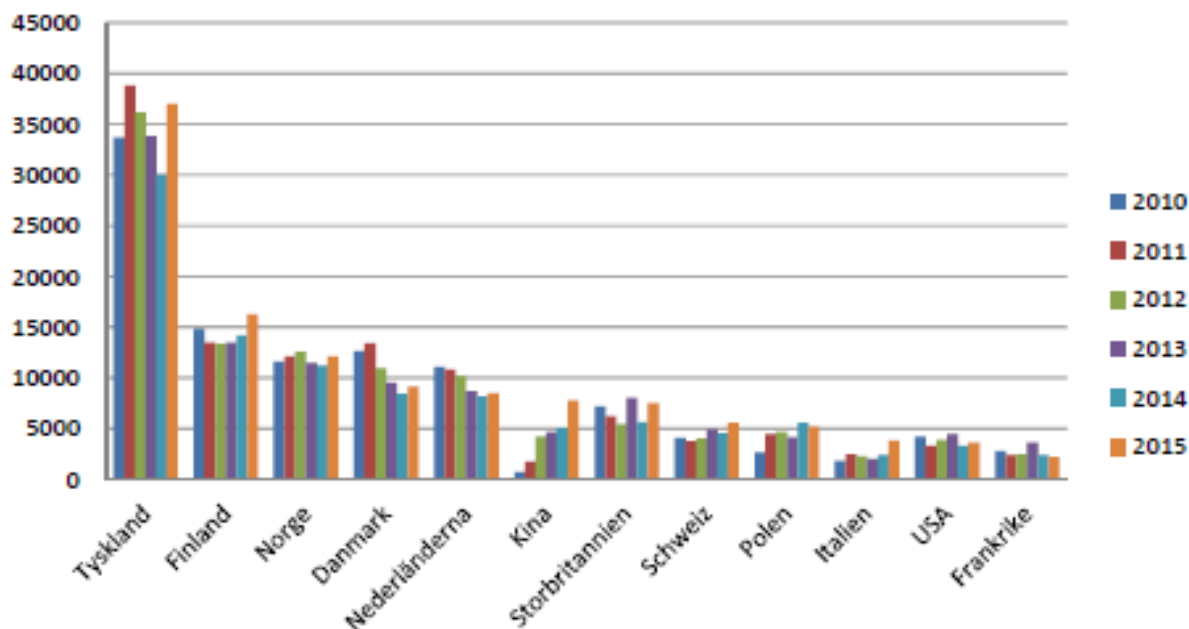
Då detta är en löpande statistikserie kan man också se på utvecklingen. När siffrorna jämförs med samma period året innan, det vill säga januari-juni 2014, ser man att Östergötland har en positiv trend. Enbart Örebro har en mer positiv utveckling av jämförelseregionerna, och Östergötland ökar väsentligt mer än riket under perioden.



Utveckling gästnätter mellan januari-juni 2014 och januari-juni 2015. Källa SCB, sammanställt av "Regionalt forum för turismanalys".

1.5.4 Utlandsmarknaden

Av de kommersiella gästnätterna under perioden januari-juni 2015 gjordes 151 801 stycken av utländska gäster. Det innebär att 14 % av besökarna är utländska. Motsvarande siffra för riket är 22 %. Östergötland har alltså en tydligt lägre andel utländska besökare än riket, och också lägre än Örebro och Uppsala län.



Största marknader för Östergötland i beläggningsstatistiken, inklusive förändringar i gästnätter mellan 2010 och 2015 för respektive marknad. (2015 prognos baserat på halvårsresultat). Källa SCB, sammanställt av "Regionalt forum för turismanalys".

De största marknaderna för Östergötland är Tyskland, följt av våra nordiska grannar Finland, Norge och Danmark samt Nederländerna. Vi kan också notera att Kina har en stark ökning under de senaste fem åren, dock från en låg nivå.

Andelen utländska gäster och den starka tonvikten på Norden och norra Europa är en utmaning för Östergötlands besöksnäring. I Tillväxtverkets årliga rapport "Fakta om Svensk turism 2014" konstateras bland annat följande:

"Under de senaste fem åren är det framför allt de utomeuropeiska marknaderna som svarat för tillväxten, som i genomsnitt ökat med 13 procent per år. Under 2014 ökade de utomeuropeiska marknaderna med hela 21 procent varav övernattningsarna från USA ökade med 10,5 procent, Kina med 6,5 procent och Indien med 22,4 procent."

Jämfört med övriga län i runt Stockholm så kan vi konstatera att Östergötland har fler kommersiella gästnätter, men lägre andel internationella gäster.

1.6 Östergötlands unikit och utmaningar

Strategiprocessen inleddes med en intervjuundersökning och en serie referensgruppssamtal runt om i Östergötland där besöksnäringens aktörer fick sin bild av nuläget och potentialen i besöksregionen Östergötland. De viktigaste slutsatserna av undersökningen redovisas nedan.

1.6.1 Potentialen – styrkor och förutsättningar

- **Det geografiska läget** och de stora reseströmmarna sommartid till Kolmården och Astrid Lindgrens värld, är en av Östergötlands starkaste förutsättningar enligt aktörerna.
- **Natur- och kulturmiljöer av nationell och internationell klass.** Skärgården, kanalerna, de kulturhistoriska medeltidsmiljöerna och det industrihistoriska arvet är miljöer som är unika och attraktiva.
- **Idrottsevenemang** av olika slag finns på många platser i länet och förstärker bilden av det aktiva Östergötland.
- **Kontraster och variation** återkommer i många intervjuer och samtal. Östergötland är ett kontrasternas landskap, med stad och land, varierande naturmiljöer, spetsteknik och medeltid som tillsammans är en plattform för varierande upplevelser.

1.6.2 Utmaningarna – förutsättningar för framgång

Denna strategi är formad utifrån aktörernas bilder av Östergötlands utmaningar som besöksregion. Det finns dock ytterligare några utmaningar, som till viss del ligger utanför besöksnäringens kontroll och denna strategis ramar:

- **Boendekapacitet.** Ingen reser för att bo någonstans, men boendekapaciteten är en förutsättning för att sälja östgötska upplevelser. En utveckling av besöksregionen Östergötland kommer att kräva större boendekapacitet med en internationellt gångbar standard.
- **Fler stora reseanledningar.** Strategi 1 pekar ut en av vägarna till ett större kommersiellt utbud av reseanledningar – tematisk utveckling i nätverk av aktörer. En önskvärd utveckling är att besöksnäringen kompletteras med nyetablering av några större resmål av ”Kolmården-karaktär” – resmål som själva är motiv för en flerdagsvistelse i Östergötland. Starka dragare har en mycket stor spridningseffekt i den lokala och regionala besöksekonomin.
- **Fysisk och digital infrastruktur.** Konkurrenskraftiga destinationer behöver en väl utvecklad infrastruktur, både när det gäller att få information om, kunna köpa och kunna ta sig till och runt i destinationen. Med ökande besöksströmmar kommer kraven på vår infrastruktur att öka

Våra utmaningar förenas av en faktor – genom att arbeta med strategin ökar våra möjligheter att påverka utvecklingen i rätt riktning, Alla tre utmaningar kräver privata eller offentliga investeringar, och en attraktiv besöksregion kommer att hamna högt upp på listan över investeringsobjekt.

1.7 Vad strategin ska göra för nytta - mål för Östergötlands besöksnäring

Det övergripande målet för besöksnäringstrategin är att stärka Östergötlands besöksnäring. För att mäta och följa upp om detta sker är det relevant att tala om tre former av mål – effektmål, resultatmål och processmål. Resultatmålen kan vi själva styra över, och är en direkt följd av arbetet med att realisera strategin. Effektmålen beskriver effekterna av att vi arbetar på ett nytt sätt. Effektmålen är en följd av att vi uppnår resultatmålen, men påverkas också av omvärldsfaktorer i högre utsträckning. Processmålen syftar till att följa upp vårt arbetssätt – driver vi frågor effektivt?

Besöksnäringen är som redan konstaterats en komplex näring, vilket också gör den svår att mäta. För de effektmål som definieras nedan finns tydliga mätmetoder och baslinjemätningar, och målen kan följas upp med hjälp av SCB:s årliga statistikinhämtning. Det gör måluppföljningen trovärdig. När gemensamma mätmetoder etablerats och baslinjemätningar gjorts för samtliga indikatorer bör också skarpa målvärden formuleras.

1.7.1 Effektmål

- **Ökat antal kommersiella gästnätter.** Kommersiella gästnätter mäts årligen av SCB, och är ett mått på omsättning och attraktivitet. Baslinjemätning Östergötland 2014: 1 590 273 gästnätter.
- **Ökat antal utländska gästnätter.** Östergötland har en jämförelsevis låg andel utländska besökare. Detta är ett viktigt utvecklingsområde, så merparten av omsättningsökningen i svensk besöksnäring är beroende av utländska gäster. Målet för de utländska gästnätterna bör sättas högre än för de totala kommersiella gästnätterna, så att andelen utländska gäster ökar. Baslinjemätning Östergötland 2014: 268 756 gästnätter av utländska besökare.
- **Ökat antal anställda i besöksnäringen.** Det finns en definition av vilka SNI-koder som tillhör Besöksnäringen definierad av Tillväxtverket. Genom att följa upp sysselsättningen i aktiebolagen i Östergötland kan branschens utveckling följas.

1.7.2 Resultatmål

Två av huvudstrategierna berör utbudsutveckling respektive varumärke Östergötland. Dessa två strategier behöver följas upp i termer av resultatmål.

- **Antal bokningsbara tematiserade erbjudanden/produkter.** Vi ska följa upp hur många bokningsbara produkter eller erbjudanden som tas fram inom respektive tema. Baslinjemätning genomförs inför de första tematiserade produktutvecklingsinsatserna.
- **Varumärkeskännedom.** Genom en varumärkesundersökning kan omvärldens bild av Östergötland, och framförallt förändringen i termer av kännedom, kunskap och attityder till Östergötland mätas.

1.7.3 Processmål

Den tredje huvudstrategin i detta dokument (se kap. 4) beskriver arbetssätt och rollfördelning i besöksnäringssystemet i Östergötland. Hur denna arbetsprocess fungerar är viktigt att följa upp.

- **Besöksnäringens samverkansprocess.** I vilken utsträckning fungerar den årliga samverkansprocessen för nedbrytning av besöksnäringens strategi som den beskrivs i detta dokument.

1.8 Hållbarhet i besöksnäringen

Hållbarhet är i besöksnäringen, liksom i de flesta branscher, ett viktigt begrepp av stor betydelse både för besökaren och för övriga samhället. I besöksnäringen har dock "hållbarhet" på bara ett par år gått från konkurrensfördel till hygienfaktor. Kunderna förväntar sig helt enkelt att produkter och tjänster produceras på ett hållbart och ansvarsfullt sätt. Ekologisk hållbarhet är därför svårt att framhålla som ett kundvärde. För Östergötlands utveckling som destination är dock social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet centralt. Strategin syftar till att stötta långsiktigt ekonomiskt hållbara företag som agerar med respekt för natur- och kulturmiljöer och bidrar i lokalsamhället.

1.9 Metoden

Utgångspunkten i strategiarbetet har varit att försöka skapa en bred delaktighet. Detta har gjorts genom direkta intervjuer med ca 50 aktörer för att få en nulägesbild som sedan verifierades i fem lokala referensgruppsmöten med ytterligare cirka 100 personer. Detta arbete resulterade i en nulägesanalys.

Baserat på nulägesanalysen har en strategigrupp bestående av företagare och kommunala representanter arbetat fram kärnan i den regionala besöksnäringens strategi. Strategiförslagets delar har testats genom en ny omgång referensgruppsmöten med cirka 50 personer.

Ett advisory board har skuggat processen och bidragit med kunskap och synpunkter. Gruppen har bestått av representanter från några stora aktörerna inom besöksnäringen i regionen tillsammans med besöksnäringsexperter från andra delar av landet och andra branscher.

Processen har letts av Region Östergötland med stöd från Graffman AB.

2 Strategi 1 – Tematiserad utbudsutveckling

2.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:

Östergötland behöver skapa fler konkurrenskraftiga och attraktiva produkter att ”ställa på hyllan”. För att utveckla Östergötland till eget prioriterat resmål krävs tydliga reseanledningar. Genom att arbeta tematiserat utgår produktutvecklingen från besökarnas intressen och drivkrafter istället för att utgå ifrån Östergötlands administrativa gränser. Temana mobiliserar också näringen utifrån affärsmöjligheter och kompetens oavsett var i regionen verksamheterna finns.

2.2 Inledning

En destination är ett komplext system. Precis som på andra destinationer har vi ett totalt utbud som består av en mängd olika aktörer och förutsättningar – gallerier, evenemang, pizzerior, vandrarhem, naturupplevelser och handel. Det är basen i pyramiden nedan – alla de förutsättningar som vi ”står på” som destination. Var och en för sig är dessa inte tillräckligt för att locka besökare - vi behöver lägga samman dem för att skapa reseanledningar. Utbudet i respektive kommun i Östergötland är också ofta för litet för att skapa attraktivitet nationellt och internationellt. Detta är en av grundtankarna med att ta fram en regional strategi – vi behöver utnyttja resurserna i hela Östergötland, oberoende av kommungränser, när vi skapar erbjudanden och kommunicerar med marknaden.

De potentiella besökarnas intressen och drivkrafter är den viktigaste utgångspunkten för att kunna göra fler och bättre affärer i besöksnäringen. Dessa intressen måste mötas av tydliga erbjudanden. Få besökare ägnar tid åt att leta efter en aktivitet för att sedan hitta ett boende, någonstans att äta och ett sätt att ta sig till resmålet på egen hand. Det måste vara lätt att se, köpa och konsumera upplevelsen. En utmaning för Östergötland, precis som för många andra destinationer och regioner, är att det finns för få tydliga, kommunicerbara och framförallt köpbara erbjudanden, produkter och reseanledningar.

Vi kan, och ska, inte vara bra på att erbjuda alla sorters upplevelser till alla målgrupper. Vi måste koncentrera oss på det utbud där vi har naturliga förutsättningar och är konkurrenskraftiga. De förutsättningar vi har är av olika karaktär – det kan vara naturmiljöer, kulturarv, specifik kompetens eller unika anläggningar. För att bli konkurrenskraftiga måste vi se på Östergötland utifrån - vad har Östergötland för innehåll och upplevelser som kan motivera en resa, och som är lika bra eller bättre än konkurrensen?

2.3 Utbudsutveckling

Utbudspyramiden nedan är modellen för hur Östergötlands utbud ska tydliggöras. Pyramiden blir nu det verktyg för produktutveckling, paketering och marknadsföring som vi arbetar efter.



Utbudsmodellen visar vikten av att samla det totala utbudet i teman som går att kommunicera. Utmaning framåt är att skapa en rörelse uppåt i pyramiden, och gå till tydliga paketerade erbjudanden och ett utbud som är lätt för kunden att köpa.

2.3.1 Teman – Regionens styrkeområden

Det första steget har varit att identifiera teman för destinationen Östergötland. Inom vilka områden har vi naturliga förutsättningar att erbjuda konkurrenskraftiga turistiska produkter? Ett tema ska fungera både internt i näringslivet och i ett marknadsperspektiv. Internt ska temana fungera som drivkraft för produktutveckling. Aktörer och företag som har erbjudanden inom samma tema eller styrkeområde kan hitta varandra och skapa reseanledningar i samverkan. Gentemot marknaden ska temana vara kommunicerbara och särskiljande. Genom att kommunicera reseanledningar istället för platser och geografi får vi en bättre träffbild hos målgrupperna.

2.3.1.1 Östergötlands teman

Processen har lett fram fyra produktteman som i huvudsak är riktade mot privatresesegmentet men som även har betydelse för mindre konferenser och möten och som både är kommunicerbara mot marknaden och fungerar som produktutvecklingsteman internt inom besöksnäringen i regionen. Inom dessa ska Östergötlands produktportfölj utvecklas.

- **Lär och upptäck.** En av de starkaste trenderna som motiverar resande är möjligheten att lära, undersöka och utvecklas. Östergötland har en stark råvara för upptäckslystna inom en mängd områden – om djur och natur, om historien från medeltiden till Sveriges industrialisering och om mycket mer. Temat lär och upptäck bygger på deltagande och berättande, där gästerna bjuds in till att vara medskapande till upplevelsen.

- **Lugn och ro.** Östergötland erbjuder fantastiska möjligheter för att koppla av och ta det lugnt. Inom temat samlar vi de upplevelser som handlar mer om att njuta och koppla bort vardagen, från pilgrimsvandringar till spa och avkoppling.
- **Vatten.** Det söta och det salta vattnet binder samman Östergötland. Skärgården och kanalerna är unika miljöer i ett internationellt perspektiv, och vatten har alltid haft en dragningskraft på människor. Här samlar vi upplevelser på och vid vatten, även våra insjöar.
- **Aktivitet och puls.** Fysisk träning och utveckling är en växande reseanledning i världen. Vi har fantastiska förutsättningar för fysisk aktivitet i Östergötland, både i våra stora evenemang och på egen hand i naturen.

Dessa fyra teman ska ses som startpunkten för arbetet med utbudsutveckling. Det fortsatta arbetet kommer att visa vilka teman som fungerar i praktiken och vilka som behöver förändras över tid.

Det finns ytterligare två viktiga teman för Östergötland, som dock är av en annan karaktär än de ovanstående temana:

- **Stora årliga evenemang.** Evenemang är viktiga för platsers attraktionskraft. De är i sig viktiga intäktskällor, ofta under perioder med lägre beläggning. De är också skyltfönster för regionen, där vi får en möjlighet att presentera och gestalta Östergötland för personer som annars inte hade besökt oss.

Större möten och evenemang som har en varumärkesbyggande effekt för Östergötland och stärker våra teman har därför en naturlig plats i den regionala strategiska planeringen. Genomförandet av återkommande evenemang bygger i de flesta fall på ett stort lokalt engagemang där man i samverkan mellan företag, föreningar och kommunen skapar förutsättningarna för ett lyckat evenemang. Det gör också att evenemangsaktörerna inte har samma förutsättningar att samverka med andra evenemangsaktörer för att skapa nya erbjudanden. Däremot finns naturligtvis stora möjligheter även för evenemangsarrangörer att samverka med andra typer av aktörer för att utveckla sitt erbjudande inom något av temana ovan.

- **Möten och konferenser.** Affärsresesegmentet, det vill säga det resande som sker på arbetstid och på arbetsgivarens bekostnad, utgör en stor och viktig del av besöksnäringens omsättningen i Östergötland. Möten och konferenser är en del av detta segment, och det som är mest strategiskt intressant att arbeta med. Till skillnad mot vanliga affärs- och kundbesök är dessa påverkbara – platsen för konferensen är inte given, som den är för en besökare till SAAB eller Siemens.

Östergötland har många bra anläggningar för möten konferenser och möten. Det är också lätt att komma till Östergötland från hela södra Sverige vilket är en styrka i valet av konferensort. Någon separat strategi har inte utarbetats för detta tema inom ramen strategiprocessen. En naturlig del av det fortsatta arbetet med strategins genomförande bör dock vara att undersöka intresset bland mötesanläggningar för att samverka, till exempel med fokus på koncept, marknadsföring och försäljning snarare än på produktutveckling.

För att locka större möten och konferenser till Östergötland finns på regional nivå sedan några år East Sweden Convention Bureau, ett bolag som ägs gemensamt av Linköpings och Norrköpings kommuner. Samverkan sker även med Region Östergötland.

2.3.2 Profilbärare för Östergötland och för temana

För varje tema finns också profilbärare – de företeelser, produkter eller resmål som idag gestaltar våra teman på ett bra sätt, och kan användas för att sälja in Östergötlands övriga utbud.

En profilbärare ska skapa lyskraft åt temat och fungera som motor i paketeringen tillsammans med andra aktörer. Därför behöver profilbärarna ha en stark nationell och/eller internationell dragningskraft i sitt varumärke. Tanken är att profilbärarna ska bygga bilden av Östergötland i omvärlden och stärka det gemensamma varumärket. De speglar och levererar Östergötlands kärnvärden.

Profilbärarna är inte nödvändigtvis det som drar flest besökare utan ska främst skapa publicitet och intresse. Profilbärarna ska också hjälpa till att lyfta fram det mindre kända. Det är mixen av våra profilbärare och starka argument och budskap som gör oss unika. De valda profilbärarna är de företeelser som i nuläget uppfyller kriterierna – vi vill gärna se fler profilbärare i det östgötska skyltfönstret.

2.3.3 Utbudsmatris – den samlade bilden

Nedan summeras temana och kopplas till profilbärare och produktområden. Inom respektive tema finns exempel på produktområden upptagna – inom dessa finns förutsättningar att skapa tydliga reseanledningar.

Tema	Lär & upptäck	Lugn och ro	Vatten	Aktivitet & puls
Produktområden (exempel)	Teknik Historia Djur & natur Museer	Pilgrim Retreat Natur Spa	Fiske Paddling Bad Båt Skärgårds-upplevelser	Cyklning Träningsläger Golf Löpning Vandring Ridning
Profilbärare	Kolmården Friluftsmuseet Gamla Linköping Flygvapen-museum Industri-landskapet	Heliga Birgitta Vadstena Omberg	Göta kanal Skärgården Vättern	Vätternrundan Stadium sports camp
Stödjande	Östgötsk mat och måltider Shopping, nöjen och kultur			
Omvärld (exempel)	Astrid Lindgrens värld	Leder	Västervik och ostkustens skärgårdar	En svensk klassiker

I modellen lyfts också några stödjande produktområden som måste finnas med och stärka erbjudandena inom samtliga teman. Den östgötska maten är ett sådant område. Maten och måltiden är en viktig del av alla upplevelser, och det finns ett bra utbud av lokala och genuina upplevelser. Måltiden är inte en ensam reseanledning till Östergötland ännu, men den kan bli det på lite sikt. Shopping och utbudet av nöjen och kultur är ett viktigt stöd på samma sätt – det är ett viktigt komplement till samtliga teman, men är inte reseanledningar i sig själva när vi vänder oss mot nationella och internationella målgrupper.

2.4 Marknader och målgrupper

Att utveckla affärerna i den östgötska besöksnäringen kräver att vi blir tydliga. För vilka ska Östergötland vara det mest attraktiva resmålet? Modellen nedan visar utmaningen i affärsutvecklingen – med hjälp av marknadsundersökningar behöver näringen prioritera vilka geografiska marknader och målgrupper vi ska vända oss mot när vi kommunicerar Östergötland och våra teman.



Givet att resurserna för marknadsföring är begränsade krävs en hård prioritering av vilka vi ska kommunicera med. Valet måste göras både i ett marknadsperspektiv – var gästerna kommer ifrån, samt i ett målgruppsperspektiv – vilka de är.

2.4.1 Process för identifiering av marknader och målgrupper

Ett konstaterande under strategiarbetet är att kunskapen och faktaunderlaget runt Östergötlands befintliga och potentiella marknader och målgrupper är för svagt i dag för att göra en skarp plan. Detta kommer att bli en av de viktigaste processerna i det fortsatta arbetet.

2.4.1.1 Utgångspunkt - Visit Swedens drivkraftssegment

Visit Sweden har utvecklat sitt sätt att beskriva målgrupper. Tidigare utgångspunkt i segmenteringen har ofta varit demografi, där besökarna beskrevs i termer av ålder, kön, familjekonstellation eller reslängd. Det som istället bestämmer vilket segment en resenär tillhör är anledningen, eller deras drivkraft, för att göra en resa. Segment som identifierats med hjälp av drivkrafter går tvärs över nationsgränser och demografi så som ålder och familjesituation. Studier visar också att individer i allt mindre utsträckning betar sig som "sin ålder" eller familjesituation. Istället är det intressen, värderingar och drivkrafter som avgör vilka beslut som fattas och vilken

typ av semester som bokas. Detta synsätt passar väl in i Östergötlands tematiserade utbudsstrategi. Drivkraftssegmenten beskrivs nedan, med koppling till Östergötlands teman.

- **Nyfikna upptäckare.** Personer i detta segment vill uppleva nya städer och platser. Naturupplevelser och rundresor är starka drivkrafter. De vill lära sig något nytt på sin semester. Det finns ett intresse för det lokala och genuina, svensk kultur och livsstil. Nyfikna upptäckare vill se och göra så mycket som möjligt på sin Sverige-semester och vill lära sig något nytt om Sverige när de är här. Detta segment stämmer väl med inriktningen på tema "Lär och upptäck".
- **Aktiva naturälskare.** Personer i detta segment vill uppleva allt möjligt men drivkraften är MEST att uppleva naturen, vara aktiv och röra på sig. Drivkrafterna stämmer väl med inriktningen på temana "Vatten" samt "Aktivitet och Puls".
- **Vardagssmitande livsnjutare.** Vardagssmitande livsnjutare vill framför allt koppla av, slippa rutiner och känna sig fria på sin semester. De njuter gärna av god mat & dryck under semestern. Gemenskapen är viktig för dem, att ha roligt och att uppleva nya saker tillsammans med de man reser med. Drivkrafterna stämmer väl med inriktningen för tema "Lugn och ro".

3 Strategi 2 – Skapa en tydlig position och varumärke för Östergötland som resmål

3.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:

Platsens varumärke och attraktionskraft är en viktig förutsättning för företagens möjlighet att göra affärer. Genom att ladda begreppet Östergötland med ett innehåll och ett värde för gästerna ökar genomslagskraften i marknadskommunikationen och de tematiserade reseanledningarna får en tydlig avsändare.

3.2 Vad är besöksvarumärket Östergötland?

Varumärket Östergötland är allt det som människor i omvärlden förknippar med begreppet Östergötland. De bilder, känslor och associationer som dyker upp när man hör Östergötland, oavsett om de är positiva eller negativa, korrekta eller felaktiga – det är vårt varumärke. Dessa bilder och associationer har en direkt koppling till vår förmåga att göra fler och bättre affärer. Positivt laddade platser finns på kundernas mentala lista över möjliga resmål – det är där vi vill vara.

Ett starkt varumärke ställer också krav på oss. De bilder som skapas är ett löfte till den potentielle besökaren, ett informellt kontrakt. Gästerna förväntat sig att vi kan leverera enligt förväntningarna. Det gör att arbetet med att stärka en plats varumärke inte bara handlar om vad vi marknadsför, utan än mer vad vi faktiskt gör och levererar. Varumärket måste kunna omsättas i kommunikation, men också i agerande, produkter och konkreta erbjudanden.

Platsers varumärken är starkt förknippade med platsers attraktionskraft. En turismföretagare på en attraktiv plats har draghjälp i sin marknadsföring av platsens varumärke. Platsens varumärke påverkar också priset företagaren kan ta för sin produkt, det vet alla som sökt boende på olika destinationer i juli eller jämfört liftkortspriser i de svenska fjällen. En attraktiv plats adderar värde till produkten.

Ett platsvarumärke skiljer sig åt från ett produktvarumärke i flera avseenden. En plats eller region är en mycket sammansatt och komplex ”produkt”, och vänder sig till ett antal olika målgrupper och intressenter. Det ökar vikten av att hitta en gemensam kärna i vad vi kommunicerar och vill stå för – annars blir bilden av Östergötland otydligt.

3.3 Behovet av en avsändare och identitet

3.3.1 Den interna bilden

Majoriteten av de aktörer som varit engagerade i strategiarbetet har betonat vikten av att Östergötland står för något, och skapar en profil och position i omvärlden. För att arbeta tematiserat och över kommungränserna behöver vi hitta både en gemensam identitet som förenar och en avsändare för erbjudanden och reseanledningar.

3.3.2 Omvärldens bild

Den senaste varumärkesundersökningen där bilden av Östergötland stämte av på den svenska marknaden gjordes på uppdrag av Marknadsbolaget Fjärde Storstadsregionen 2011. Överlag är inställningen till Östergötland positiv, av de som bor utanför regionen har 40 % ett positivt helhetsintryck och vi kan se att endast en liten andel (8 %) har ett negativt intryck – resterande är neutrala eller har för lite kännedom för att ha en uppfattning. Även om människor i allmänhet inte har några starka associationer till "Östergötland" så har man heller inga negativa uppfattningar som behöver motarbetas.

Överlag är kännedomen för individuella städer och besöksmål i Östergötland hög, många har hört talas om dem. Spontant är det dock inte lika många som kan dra sig till minnes vilka städer och platser som finns att besöka, utöver Linköping och Norrköping är det få städer som nämns spontant i någon större utsträckning. Detsamma gäller olika besöksmål och evenemang där 54 % respektive 82 % inte kan komma på något. Detta beror givetvis på att färre faktiskt hört talas om en del av besöksmålen (om man jämför med städerna/orterna) men även på att de inte direkt kopplas till Östergötland. I den mån man känner till dem, ligger de inte nära tillgängligt i medvetandet. Det som uppfattas som utmärkande är den östgötska dialekten och närheten till naturen.

Undersökningen konstaterar: *"Att hitta en egen profil för regionen som inte bara bygger på de fysiska platser som finns inom den är därför något att arbeta vidare med. Detta även för att skapa en mer lättillgänglig bild av "Östergötland" i människors medvetande, så att de faktiskt kommer att tänka på regionen när de exempelvis ska planera sin semester."*

Denna del av besöksnäringstrategin svarar på det behovet – som vi sett konstaterar även besöksnäringens aktörer samma behov.

3.3.3 Ska vi arbeta med "Östergötland" som varumärke?

Engelskan har två begrepp som översätts till "varumärke" på svenska – "trademark" och "brand". Trademark är själva namnet på produkten, och de delar av namn och design som man juridiskt sett kan äga och skriva avtal om. För Coca-Cola är trademark-delarna av varumärket namnet, formen på flaskan, receptet, etc. Brand är allt det som beskrivs i inledningen ovan – associationer, bilder och känslor som konsumenterna förknippar med detta trademark. Avsändaren kan försöka påverka dessa bilder, men man äger eller kontrollerar dem inte.

Skillnaden ovan är viktig att ta med i det fortsatta strategiarbetet. Fokus när vi pratar om bilden av Östergötland är på "brand" – vi behöver skapa tydliga och positiva bilder i omvärlden som förenar utbud och aktörer och lockar till köp. Detta behov är också tydligt uttryckt av aktörerna i Östergötland. Det finns dock vissa frågeställningar kring "Östergötland" som trademark som kommit fram under arbetet med strategin:

1. Är det så känt att det är värt att jobba vidare med?
2. Vad händer i en regionförstoring med landskapsnamnen?
3. Fungerar Östergötland över huvud taget internationellt?

På första frågan kan vi med hjälp av varumärkesundersökningen konstatera att kännedomen om "Östergötland" är större än vad merparten av aktörerna förutsätter. Det återstår dock att skapa ett tydligare innehåll i begreppet – det syftar denna strategi till.

När det gäller regionförstoringen är det intressant att konstatera att landskapen försvann som administrativ indelning av Sverige 1634. Trots detta har landskapen fortfarande en stark ställning i svenskars medvetande och sätt att tänka på geografin. Även när ny regionindelning är genomförd finns det anledning att tro att landskapen behåller sin ställning i svenskarnas medvetande. Västra Götalandsregionens bildande har inte gjort att Bohuslän och Västergötland tappat sin ställning som turistiska varumärken, snarare tvärtom. Slutsatsen blir därför att Östergötland även fortsättningsvis är det naturliga namnet.

Östergötlands gångbarhet på utlandsmarknaden är ett relevant ifrågasättande. Att arbeta in ett okänt och svåruttalbart varumärke på utlandsmarknaden är sannolikt inte genomförbart eller kostnadseffektivt.

Konsekvensen av resonemanget är att vi arbetar med Östergötland som trademark och avsändare på den svenska marknaden. Östergötland har en kännedom på den svenska marknaden, och det finns alla möjlighet att fylla det med ett innehåll hos målgrupperna. Något alternativt trademark finns knappast. På utlandsmarknaden arbetar vi med våra teman och produkter som dörröppnare, i samverkan med Visit Sweden och andra partners där avsändare och trademark avgörs i respektive kampanj och marknad. Det viktiga är dock att våra kärnvärden och brand går fram i allt vi gör, både nationellt och internationellt.

3.4 Varumärkesplattformen är Östergötlands strategi för att skapa en positiv bild i omvärlden.

Varumärkesplattformen för Östergötland är den del av strategin som belyser hur vi ska påverka bilden av Östergötland som resmål i omvärlden. Bilden av Östergötland skapas inte enbart av vad vi säger och kommunicerar, utan först och främst av vad vi gör och levererar. Det är på plats i Östergötland som vi bäst kan förmedla vår identitet. Därför är våra teman och profilbärare, som presenterades i avsnittet ovan, en viktig del av varumärkesbyggandet.

3.4.1 Kärnvärden – identitet

Vilka positiva värden vill och kan Östergötland stå för? Kärnvärdena är en sammanfattning av Östergötlands identitet och personlighet, den värdegrund och de känslor som vi vill att vår plats skall stå för, leva efter och förmedla. Dessa värden skall vara styrande för hur vi tänker, agerar, utvecklar och kommunicerar. I ett konkurrensperspektiv ska kärnvärdena vara en differentieringsfördel: Gentemot kunden ska de vara värdefulla och kommunicerbara, gentemot en konkurrerande plats ska de vara unika och svårimiterade. Tanken är inte att kärnvärdena ska tryckas på en broschyr eller en hemsida, utan de ska kännas i broschyren, i produkten och i bemötandet i Östergötland.

- **Utforskande.** Östergötland är ett resmål för de nyfikna och vetgiriga. Vi ger möjligheter att lära och upptäcka – om teknik, historia, natur, mat & kultur.
- **Nytänkande** Östergötland har varit och är världsledande på en mängd områden – vi tänker nytt och annorlunda. Vi följer med i trenderna, på vårt eget sätt. Vi influerar och influeras.
- **Jordnära.** Att vara jordnära är att veta vem man är och vara stolt över det. Vi står stadigt i vårt kontrastrika landskap och välkomnar världen på Östgötska.

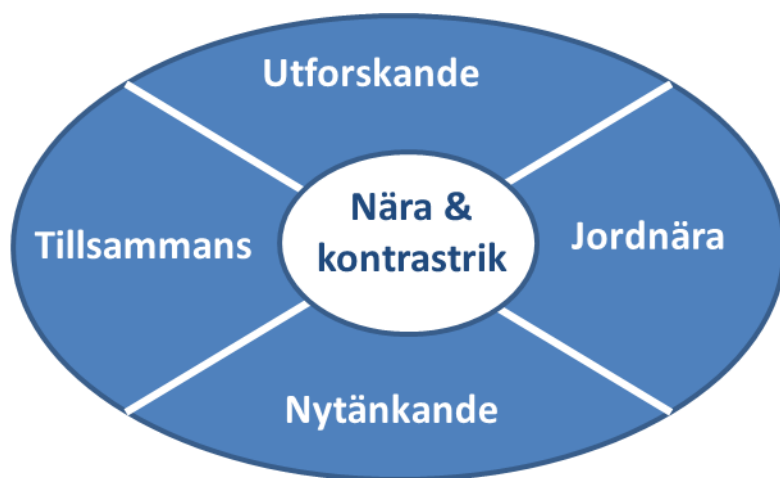
- **Tillsammans.** En av de starkaste drivkrafterna för fritiden är att få vara tillsammans – med de man reser med, men också att komma nära de som bor på platsen vi besöker och få uppleva det lokala och genuina. I Östergötland är det lätt att vara tillsammans.

Våra teman, profilbärare och de produkter vi levererar inom dem, ska vara leveransen av kärnvärdena. I mötet med besökaren och i våra reseanledningar ska kärnvärdena kännas och upplevas.

3.4.2 Position – särskiljning

Östergötlands position ska uttrycka vår unikititet och våra starkaste konkurrensfördelar relativt andra platser. Här ska vi tydliggöra vilket mervärde vi erbjuder som plats att besöka.

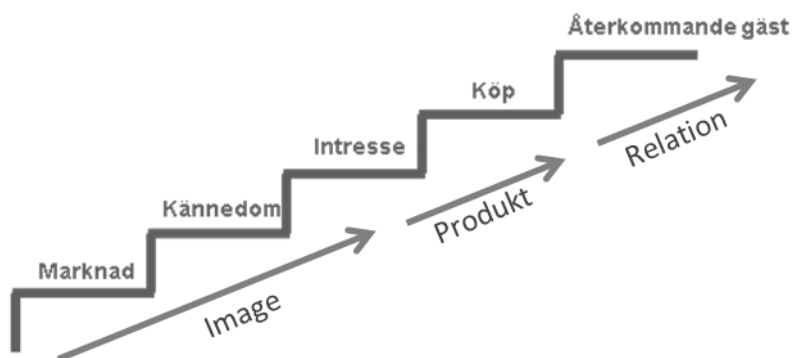
- **Nära.** Det är lätt att ta sig till Östergötland, och det är lätt att ta sig runt mellan besöksmål och anläggningar. Vi har en stor del av den svenska marknaden inom 2- 2½ timmes radie, och en god internationell tillgänglighet. Vår närhet behöver kommuniceras starkare för att sänka tröskeln för ett köpbeslut.
- **Kontrastrik.** Östergötland rymmer en mängd naturtyper, kulturmiljöer och möjligheter. Begreppet kontrastrik har funnits med i arbetet sedan intervjuer och referensgrupper när aktörerna börjat sätta ord på Östergötlands konkurrensfördelar. Vi ska använda våra kontraster i kommunikationen för att bredda bilden av vad Östergötland är för en besökare.



Kärnvärden och position tillsammans är en viktig del av profileringen av Östergötland

3.5 Olika former av marknadskommunikation

Att förstärka varumärket Östergötland är en del av den framtida marknadskommunikationen. Imagemarknadsföring ska ta kunden upp till de första trappstegen på marknadstrappan, och skapa ett intresse för oss. Därefter ska produktmarknadsföringen ge ett konkret erbjudande som leder till ett köp. Återkommande gäster skapas via relationsmarknadsföring. Inom besöksnäringen skiljer man också på marknadsföring som är riktad mot återförsäljarledet (B2B eller Business To Business) respektive mot konsumentledet (B2C eller Business To Consumer).



Marknadstrappan beskriver köpprocessen, och de olika formerna av marknadsföring som skapar köp.

3.5.1 Imagemarknadsföring

Imagemarknadsföring omfattar att få ut vårt namn och varumärke med kärnvärden, samt att bygga/stärka bilden av Östergötland som attraktivt för besök. Syftet är att stärka varumärket och att säkerställa att vi finns "Top of mind". Denna marknadsföring skall primärt bygga image, skapa känslor, nyfikenhet och intresse, samt styra potentiella gäster till våra olika kommunikationsforum, där det tematiserade och kvalitetssäkrade utbudet, samt de försäljningskanaler som är kopplade till produkterna/tjänsterna presenteras.

- Östergötland ska gemensamt arbeta med **imagemarknadsföring** på den svenska marknaden, för att skapa kännedom och intresse för Östergötland. Det är däremot företag och lokala turismorganisationer som svarar för produktmarknadsföring och gör avslut med kunden. Fokus B2C – att arbeta direkt mot konsumenten.

3.5.2 Produktmarknadsföring

Produkt-/Utbudsmarknadsföring handlar om att rikta våra erbjudanden till rätt marknad och målgrupp. Här ska vi kommunicera tydliga, paketerade produkter till våra utvalda målgrupper. Vi tydliggör våra produkter genom att arbeta med teman – det gör det lättare för kunden att hitta rätt utifrån sina behov, värderingar och intressen. Det är oerhört viktigt att vi ser till att det tematiska utbud som vi erbjuder är kvalitetssäkrat och uppfyller den kvalitetsnivå vi sätter upp och förmedlar.

- För att stärka bilden av Östergötland på internationella marknader ska Östergötland gemensamt arbeta med samordnad **produktmarknadsföring** riktad till återförsäljare och researrangörer. Detta sker i samarbete med produktägare, Visit Sweden och med andra

regioner och destinationer. Fokus internationellt är B2B – vi har inte finansiella möjligheter att arbeta mot konsumenter på internationella marknader.

3.5.3 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring syftar till att behålla våra kunder/gäster och skapa återkommande gäster och merförsäljning. Här är vårt värdskap avgörande liksom att vi på ett systematiskt sätt kan informera och ha en dialog med våra gäster.

- I Östergötland görs **relationsmarknadsföringen** av alla som möter gästen.

4 Strategi 3 – Skapa ett sammanhållet och effektivt system för besöksnäringen

4.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:

Besöksnäringen är ett komplext system av aktörer, offentliga, kommersiella och idédrivna, som har olika drivkrafter och motiv för sitt agerande. Avsaknaden av maktstruktur gör det komplext att driva frågor effektivt. För att lyckas utveckla besöksnäringen till nästa nivå måste roller och ansvarsfördelning mellan Region Östergötland, kommunerna, företagen och andra aktörer förtydligas, och en modell för strategisk dialog och beslutsfattande definieras.

4.2 Besöksnäringen som system

Besöksnäringen skiljer sig från de flesta andra näringar på ett avgörande sätt. Det finns inte en aktör som levererar det gästen köper vid en resa till Östergötland. "Tjänsten" levereras av ett antal olika aktörer, där några står för boende, andra för måltiderna, upplevelserna, resan och servicen. Samverkan är ett mycket konkret begrepp i besöksnäringen – det är så besökarnas upplevelser produceras och levereras.

Utmaningen är att ingen aktör kan bestämma över systemet och vad de övriga ska göra. För att kunna driva affären Östergötland och utveckla framtidens affärer och reseanledningar behöver vi vara tydliga i vem som gör vad. Vi behöver skapa ett effektivt system och arbetssätt i Östergötland. Vi måste undvika dubbelarbete, otydliga roller och frågor som ingen äger. Det finns också ett stort behov av att tydliggöra hur vi ska driva utvecklingsfrågor och att skapa forum för strategisk dialog.

För att göra visionen av ett sammanhållet och effektivt besöksnäringssystem tydlig för oss själva och andra har vi beskrivit hur det känns när vi kommit fram, och vad andra människor säger om oss då. Det är hit vi vill. Allt vi gör ska föra oss närmare visionen.

**Tillsammans gör vi vårt Östergötland till ditt bästa resmål,
fyllt av möten, upptäckter och upplevelser.**

- **Tillsammans** är ett nyckelord för utvecklingen av Östergötland. Besöksnäringstrategin beskriver hur vi ska göra affärer med hjälp av ett starkare tematiskt samarbete och gemensamma processer.
- **Vårt Östergötland.** Vi måste börja prata om Östergötland som resmålet, inte enbart om kommuner eller anläggningar. Östergötland är ett resmål vars gränser definieras av oss själva. Östergötland kan inrymma upplevelser och partners i andra regioner, det avgör producenterna. Vad ingår i ditt Östergötland?
- **Ditt bästa resmål.** Gästen och gästens upplevelse är det centrala för att skapa nöjda och återkommande besökare. Vi behöver inte jämföra oss med andra regioner, men för våra utvalda målgrupper måste vi vara det resmål som bäst tillfredsställer deras behov.

- **Möten, upptäckter och upplevelser.** Det är i det lokala och genuina som de största upplevelserna bor. Möten mellan människor, möjligheten att få delta, lära sig något nytt och upptäcka saker man inte visste fanns är kärnan i upplevelseproduktion.

4.3 Strategisk organisering – hur vi driver frågor gemensamt i Östergötland

Den regionala strategin är ett verktyg för utvecklingen av besöksnäringen i Östergötland, men en plan i sig innebär inte att något händer. Den viktigaste processen är därför att årligen omvandla denna strategi till en handlingsplan. Handlingsplanen ska tydliggöra de insatser som behöver göras för att stärka Östergötlands attraktions- och konkurrenskraft. I handlingsplanen prioriteras också marknadsinsatser och kampanjer för det kommande året. Vi kommer därför att arbeta med en årlig samverkansprocess för att driva dessa frågor.

Samverkansprocessen som beskrivs nedan visar hur detta strategiska arbete görs i en tydlig arbetsform där alla aktörer som vill har en möjlighet att delta i arbetet. Genom en tydlig process skapas också strategiska forum där frågor om besöksnäringens utveckling kan lyftas.

4.3.1 Besöksnäringens utvecklingsråd

Arbetet med att konkretisera strategin och göra en gemensam handlingsplan drivs av en nyformerad grupp som kallas besöksnäringens utvecklingsråd. Huvuduppgifter för utvecklingsrådet är att årligen ta fram en handlingsplan. I handlingsplanen ska såväl marknadsfrågor som utvecklingsfrågor hanteras. Det innebär att gemensamma aktiviteter inom både imagemarknadsföring, produktmarknadsföring och övriga utvecklingsinsatser för det kommande året ska identifieras, planeras och finansieras.

Denna grupp bör för att fungera praktiskt inte vara större än 10-12 personer. De personer som ingår i rådet bör representera olika delar av besöksnäringen samt offentliga aktörer med intresse av och betydelse för besöksnäringens utveckling i Östergötland.

För att snabbt kunna komma igång med utvecklingsrådet föreslås att aktörerna i strategigruppen och advisory board som varit kopplade till arbetet med att forma den regionala strategin, initialt utser 5-6 representanter för näringslivet. Formerna för hur detta ska göras kan dock komma att förändras efter hand som arbetsformerna utvecklas.

För att skapa tydliga kontaktvägar till de kommunala organisationerna bör varje kommun utse en representant som företräder kommunen i den strategiska dialogen om besöksnäringens utveckling. (Se avsnitt 4.6.1.1.) Förslaget är att denna grupp i sin tur utser 3-4 personer som representerar kommunerna i utvecklingsrådet.

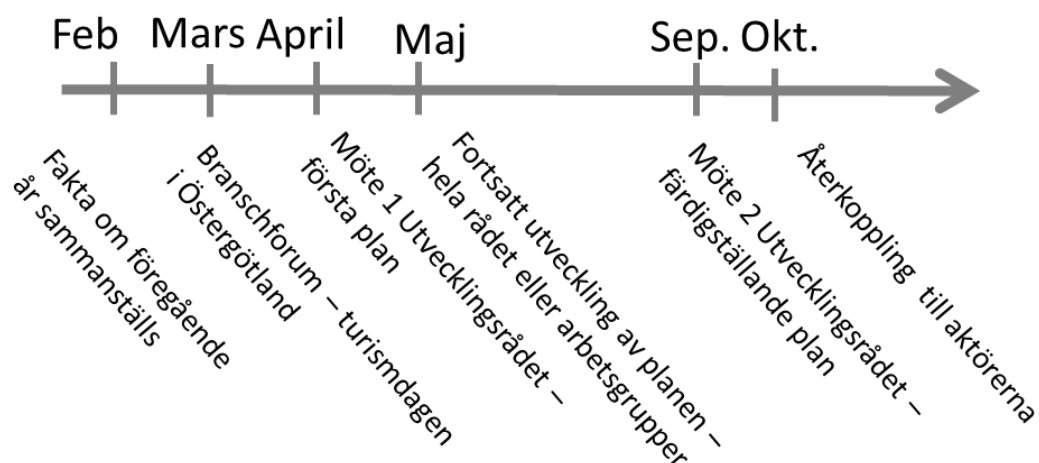
Region Östergötland leder och koordinerar utvecklingsrådets arbetet och Region Östergötland äger därmed också processerna kring handlingsplanen. Region Östergötland ansvarar också för att förankra arbetet och de beslut som tas i det politiska systemet. Det sker i första hand genom sakområdessamrådet för kompetensförsörjning, företagande och attraktivitet, där alla kommuner är representerade.



Sammansättning av besöksnäringens utvecklingsråd

4.3.2 Årlig samverkansprocess

Nedan beskrivs huvuddragen i den årliga samverkansprocessen för att årligen omsätta strategin till en gemensam handlingsplan för aktörerna i Östergötland.



- **Mars** - Det årliga storforumet för besöksnäringen i Östergötland. Inför mötet ska fakta från förra året finnas tillhands – hur går det för besöksnäringen, marknads- och kundattitydmätningar etc. Under mötet identifierar deltagarna ett första ingångsvärde till handlingsplanen för nästkommande år.
- **April** - Med underlag från branschforumet, där hela besöksnäringen gett sina ingångsvärden, startar arbetet/processen med ett möte i utvecklingsrådet. Syftet är att ta fram en grovskiss på insatser för nästkommande år och säkerställa att insatserna stöttar och stärker varandra.

- **April/maj** – Detaljerna i handlingsplanen utarbetas.
- **September** - Nästkommande års aktiviteter, både i termer av marknadsföring och i utveckling av utbud, kompetens och förutsättningar för besöksnäringen fastställs i ett gemensamt möte.

4.4 Tydliga roller i besöksnäringssystemet

För att Östergötland ska fungera som ett samlat attraktivt resmål för besökarna är det viktigt att det finns ett fungerande besöksnäringssystem där aktörer av olika slag samverkar för att göra besökarens upplevelse så bra som möjligt och därigenom stärka bilden av Östergötland som destination.

Nedan presenteras ett förslag till rollfördelning mellan olika tre olika aktörsgrupper:

- Aktörer (företag, föreningar, enskilda personer, offentliga aktörer)
- Kommuner
- Region Östergötland/Visit Östergötland

Den första gruppen har vi valt att benämna "Aktörer" eftersom den omfattar olika typer av juridiska personer som erbjuder produkter eller tjänster till besökaren. När det gäller denna grupp så är det naturligtvis upp till varje enskild aktör att besluta vad de vill göra i förhållande till besökarna och destinationen. Det som beskrivs i detta dokument ska därför ses som *rekommendationer* till de aktörer som vill vara en aktiv del i destinationsutvecklingen lokalt och för hela Östergötland.

Det kommunala ansvaret omfattar dels det som kan benämnas det kommunala grunduppdraget, som i de flesta kommuner inbegriper infrastruktur, tillstånd och andra förutsättningsskapande insatser. Dels det mer frivilliga uppdrag som handlar om att aktivt stötta och utveckla besöksnäringen.

Arbetet med att stötta och utveckla besöksnäringen ser ut på olika sätt i kommunerna beroende på hur kommunen valt att organisera arbetet. I vissa fall utförs uppgifterna av den kommunala organisationen och i andra fall av en helt fristående organisation som drivs av näringslivet i form av förening eller bolag, oftast med kommunen som en uppdragsgivare. Det finns även blandformer där kommunen och företagen samverkar.

Givet de stora skillnaderna i storlek och antal besöksnäringföretag mellan kommunerna i Östergötland har det i strategiprocessen framkommit att olika former av samverkan mellan flera kommuner kan vara ett sätt att hantera den kommunala rollen som beskrivs nedan.

4.5 Aktörernas ansvar och åtaganden - rekommendationer

Grunden i en attraktiv och exportmogen destination är hållbara produkter och tjänster av hög kvalitet som tillhandahålls av företag och andra aktörer och som är eftertraktade av besökarna. Det finns dock stora möjligheter att genom samverkan med andra stärka såväl den egna verksamheten som resmålet Östergötland.

En viktig del av en framgångsrik destination är det lokala värdskapet. Genom att ge besökaren information och tips om vad som finns att göra under besöket i hela Östergötland skapas bilden av en attraktiv destination med många lockade erbjudanden och anledningar att stanna länge. Det

ökar också chanserna för att besökarna kommer tillbaka en annan gång och i sin tur talar väl om Östergötland.

För att locka besökare att välja en destination är det viktigt att det finns starka reseanledningar. Genom att samverka med andra aktörer i tematiska nätverk kan erfarenhetsutbyte ske och ännu starkare gemensamma erbjudanden kan utvecklas. Varje aktör ansvarar naturligtvis för sin egen marknadsföring och försäljning, men genom samordning av budskap och resurser ökar möjligheterna att nå ut på marknaden.

Genom att låta varumärket Östergötland, med de teman, kärnvärden och profilbärare som utvecklats, genomsyra hela verksamheten stärker aktörerna tydligheten i Östergötlands erbjudande.

4.6 Kommunernas ansvar och åtaganden

4.6.1 Samordning och samverkan

4.6.1.1 Utse en strategiskt ansvarig per kommun för besöksnärlingsfrågor

Kommunerna ansvarar för att utse en strategiskt ansvarig funktion/person för besöksnärlingsfrågor som utgör länken till Region Östergötland. Beroende på hur respektive kommun valt att organisera sitt arbete inom området kan den mest lämpliga personen finnas på olika platser inom förvaltningarna (eller i vissa fall i någon extern organisation eller bolag). Det centrala är att den ansvarige ska ha mandat och befogenheter att representera kommunen när det gäller strategiska besöksnärlingsfrågor men också att föra tillbaka frågorna in i den kommunala organisationen.

4.6.1.2 Vara lokal samordnare för besöksnärlingsfrågor

Kommunen är den aktör som kan ha en överblick över det mesta av vikt som händer inom besöksnärlingen i sin kommun eller sitt område. Genom att vara en länk mellan Region Östergötland och de lokala företagen, föreningar och andra aktörer som verkar inom området byggs en unik kunskap upp.

4.6.1.3 Stöd i det regionala arbetet med produktutveckling och marknadsarbete

I arbetet med att utveckla Östergötland som resmål behövs en lokal samlade kraft som fungerar som en länk mellan de lokala aktörerna och olika regionala processer som samordnas av Region Östergötland.

4.6.1.4 Stämna av utvecklingsinsatser inom besöksnärlingen med Region Östergötland och lokal turismorganisation

När kommunen arbetar med olika utvecklingsinsatser gentemot besöksnärlingen i den egna kommunen är det viktigt att dessa också kommuniceras till de lokala aktörerna och Region Östergötland för att undvika dubbelarbete och garantera en så effektiv användning av de offentliga resurserna som möjligt.

4.6.2 Säkerställa infrastruktur och långsiktig planering

En väl fungerande infrastruktur är en del av det kommunala ansvaret och en viktig förutsättning för näringslivets utveckling.

4.6.2.1 Beakta näringslivsperspektivet i översiktsplaner, infrastruktur-, tillstånds- och utvecklingsärenden m.m.

Besöksnäringen är beroende av väl fungerande infrastruktur, anläggningar av god kvalitet med attraktiv lokalisering, intressanta besöksmål, tilltalande landskap och hög tillgänglighet. Många ordinarie processer i kommunen kopplat till exempelvis tillståndsgivning och tillhörande kontrollprogram har stor betydelse för näringsens möjligheter att utvecklas. Det är viktigt att kunskapen om besöksnäringens specifika förutsättningar är väl förankrade i hela den kommunala organisationen.

4.6.3 Sammanställning och spridande av turistinformation, exempelvis via hemsida

Mottagande och information till besökare är en viktig basservice i besöksnäringen. Även om betydelsen av ”fasta” turistbyråer kommer att minska, krävs tillgänglighet och korrekt information på olika platser och i olika kanaler för att öka merförsäljning och bidra till att besökarna stannar längre.

Kommunen har bäst förutsättningar att sköta den lokala informationen i olika digitala kanaler. Den gemensamma regionala kommunikationen för Östergötland är också beroende av bra underlag från kommunerna.

Kommunen ansvarar för att säkerställa att så kallade lokala turistserviceplatser eller ”infopoints” har relevant kunskap och rätt material. Dessa lokala turistserviceplatser utgörs ofta av aktörer i området som agerar ambassadörer och således fungerar som en turistbyrå i miniatyr genom att ge information om evenemang och aktiviteter i området samt om restauranger och boende.

4.6.4 Bidra till marknadsföringen

En av grundtankarna i besöksnäringstrategin är att alla aktörer tjänar på att göra Östergötland som helhet känt och attraktivt som resmål. Bilden av Östergötland kommer att stärkas avsevärt om även kommunernas kommunikation, så långt det är möjligt, tydligt visar på att man är en del av Östergötland.

För att kunna nå ut på marknaden mer kraftfullt behöver vi därför, som redan konstaterats, hitta former och finansieringsmodeller för regional, kommunal och privat samfinansiering av marknadskampanjer.

4.6.5 Stöd till lokala evenemang

Kommunen har ett ansvar för att sprida information om lokala evenemang i lämpliga kanaler samt att vidarebefordra denna till Region Östergötland. Kommunen kan också arbeta för att erbjuda möjligheter till exponering via digitala eller andra kanaler för de evenemang som organisationer eller andra aktörer anordnar lokalt.

I arbetet med lokala evenemang fungerar kommunen som en resurs genom att erbjuda sitt kontaktnät och förmedla kontakter mellan organisationer/ företag och andra verksamheter som tillsammans kan utarbeta paketlösningar.

4.7 Region Östergötlands ansvar och åtaganden

4.7.1 Strategisk samordning

Region Östergötland har en viktig roll i besöksnäringen. Region Östergötland ansvarar för att driva de regionala processerna inom besöksnäringen. Region Östergötland har också en koordinerande, sammanställande och samordnande roll för den årliga samverkansprocessen inom besöksnäringen.

Region Östergötland ansvarar liksom kommunerna för att utse en strategiskt ansvarig funktion/person för besöksnäringens frågor som utgör länken till kommunen.

4.7.2 Processleda tematiserad och marknadsstyrd produktutveckling

Region Östergötland ansvarar för att processleda arbetet med att utveckla hållbara produkter för Östergötland inom ramen för de teman som identifieras i strategin. I detta ingår att initiera, stötta och vidmakthålla temanätverk för produktutveckling.

4.7.3 Arbeta med övergripande förutsättningsskapande åtgärder för besöksnäringen i Östergötland

4.7.3.1 Ansvara för kompetens och kunskapsförsörjning i besöksnäringen

Bra beslutsunderlag och rätt kompetens för att lösa dagens och morgondagens utmaningar är väsentliga byggstenar för att utveckla besöksnäringen. Kompetensutveckling innebär att identifiera kompetensbehov i Östergötland och matcha dessa med lämpliga utbildningar eller andra insatser. Kunskapsförsörjningen innebär att samla in och kommunicera relevant kunskap om marknad, omvärld, konkurrenter och trender på ett sätt så kunskapen är användbar för näringens aktörer.

4.7.3.2 Att vara lead partner för stora projekt som stärker besöksnäringen i regionen

Projektarbete är ett viktigt sätt att finansiera och driva utvecklingsarbete. Region Östergötland ska agera för att samla och hantera utvecklingsbehoven i större projekt som samlar de offentliga och privata aktörerna i Östergötland.

4.7.3.3 Aktivt delta i befintliga nätverk och grupperingar inom besöksnäringen

Nätverksskapande och samverkan mellan företag och aktörer är en viktig förutsättning för utveckling. Turistchefer och turistbyråpersonal har ofta gemensamma frågor och stora möjligheter till erfarenhetsutbyte och synergieffekter. Även företag och andra aktörer inom besöksnäringens olika delar, som boende, måltider etc. har ofta vinning av samarbete och samverkan. Ansvaret för att arrangera nätverksträffar ligger på aktörerna själva. Region Östergötland kan vid behov delta i de befintliga nätverk och forum som finns för att stötta dessa och säkerställa samsyn och synergieffekter.

4.7.4 Marknadsföra hela regionen internationellt och i Sverige

4.7.4.1 Imagemarknadsföring på den svenska marknaden

På den svenska marknaden äger företag och lokala turismföretag själva distributions- och försäljningskanalerna. Dessa kan få draghjälp genom att Region Östergötland stärker bilden av

Östergötland som resmål via konsekvent imagemarknadsföring i enlighet med kärnvärden och position i denna strategi.

4.7.4.2 Produktmarknadsföring på den internationella marknaden.

Östergötland som begrepp är inte känt på den internationella marknaden. För att öka exportomsättningen i Östergötland behöver vi kommunicera tydliga reseanledningar och produkter. Internationellt krävs samordnade insatser där både Region Östergötland, kommuner och produktägare deltar personellt och finansiellt, ofta med Visit Sweden som partner. Fokus ska ligga på marknadsföring av exportmogna produkter och erbjudanden gentemot återförsäljar- och arrangörsledet genom deltagande på mässor, visningsresor och workshops.

4.7.5 Digital infrastruktur

Internet har bidragit till att förändra på vilka sätt potentiella besökare söker information om intressanta resmål och aktiviteter samt hur de bokar och betalar resan. Detta ställer högre krav på att olika digitala plattformar har uppdaterad och korrekt översatt information och att de är lättillgängliga och väl fungerande.

Vidare ställer den snabba tekniska utvecklingen och kundernas föränderliga beteende stora krav på en väl fungerande digital infrastruktur inom resmålet. Målet måste vara att oavsett vilken digital del av besöksnäringen i Östergötland besökaren kommer i kontakt med ska det på ett enkelt sätt gå att ta del av hela Östergötlands erbjudande för att locka till en längre vistelse.

Arbetet med att utveckla den digitala infrastrukturen måste vara ett ständigt pågående arbete hos besöksnäringens olika aktörer för att löpande anpassa infrastrukturen till de förutsättningar som gäller.

4.7.5.1 Utveckla den digitala plattformen för Östergötland

Region Östergötland ansvarar för www.visitostergotland.se som är den officiella hemsidan för besöksnäringen i Östergötland och som är en viktig del i att visa på Östergötlands breda utbud. I ansvaret ligger också att säkerställa tematisering och användarvänlighet.

4.8 Finansiering av strategins genomförande

Arbetet med att genomföra besöksnäringstrategin kommer inte direkt att innebära några ökade kostnader för aktörerna i Östergötland. Mycket kan vinnas genom att befintliga resurser används smartare. Däremot är det viktigt att konstatera att de resurser som finns också sätter ramarna för vilka insatser och satsningar som kan göras. Därför finns det på sikt sannolikt ett behov av att öka den gemensamma budgeten för besöksnäringens utveckling om strategins inriktning ska kunna förverkligas.

Utgångspunkten för det fortsatta arbetet är att Region Östergötland tillsammans med andra offentliga aktörer har huvudansvaret för det som kan kallas förutsättningsskapande insatser. I denna del ligger exempelvis imagemarknadsföringen av Östergötland som destination, samt omvärlds- och marknadsanalyser, gästundersökningar samt processtöd till tematisk produktutveckling.

Vidare är utgångspunkten när det gäller marknadsinsatser som är riktade mot speciella evenemang, målgrupper eller produktsegment att dessa ska finansieras utifrån grad av nytta.

Produktmarknadsföring av specifika teman kommer framförallt att ge intäkter och synlighet till vissa av aktörerna eller kommunerna i Östergötland, varför dessa får ta ett större ansvar för finansieringen. Dessa insatser blir av projektkaraktär, till exempel en specifik sommarkampanj riktad mot en viss målgrupp. De privata och offentliga aktörer som vill delta, finansierar också tillsammans kampanjen.

5 Strategi 4 – Skapa bra beslutsunderlag för besöksnäringen

5.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:

Besöksnäringen är en bransch i snabb förändring och utveckling. För att kunna fatta affärsmässiga beslut om investeringar och utvecklingsinsatser måste aktörerna i Östergötland ha bra beslutsunderlag om konkurrenssituationen och gästernas behov och efterfrågan. Detta är en stödande strategi som skapar förutsättningar för affärer.

5.2 Vad ska åstadkommas?

Vi måste sträva efter kunskapsdriven utveckling för att bli mer pricksäkra i våra satsningar. Det handlar om såväl kunskapsutveckling som kunskapsanvändning, det vill säga förmågan att använda kunskapen i verksamheten. Vi behöver säkerställa att privata och offentliga beslutsfattare har korrekta beslutsunderlag för affärssatsningar, infrastrukturutveckling, kompetensinsatser etc. samt att följa upp och utvärdera strategiområdena.

5.2.1 Hur ska det gå till?

Det finns ett stort behov i Östergötland av att skapa gemensam kunskap om marknadens behov, krav och trender för att förbättra beslutsunderlaget för Östergötland som destination, dess företag och övriga turistiska aktörer. Vi måste bli bättre på att samla in och förstå statistik, mäta och analysera trender och företeelser i besöksnäringen, omvärlden och på marknaden. Det handlar också om att stödja företag i att tolka och förstå vilka konsekvenser ny kunskap bör få för verksamheterna. Inspiration, insikt och handling är nyckelbegrepp som vi måste arbeta med för att kunskapsfrämjande insatser också omvandlas till förbättringar och därmed en god investering.

Informationsbearbetning och kunskapsutveckling omfattar följande:

- **Analyser av omvärld, marknad, kunder och konkurrenter.** Vi ska verka för att kund- och marknadsundersökningar genomförs för Östergötland. Detta är nödvändig kunskap både för att sätta fokus rätt i produktutveckling och marknadsföring, men också för att kunna revidera strategiplanen, ändra ”marketing mix” och budskap.
- **Fakta, undersökningar och statistik.** Vi ska bland annat arbeta för att göra allt befintligt beslutsunderlag avseende befintliga och potentiella besökare åtkomligt och användbart för företag. Dessa beslutsunderlag kan vara både internt genomförda undersökningar och material som kommer från andra aktörer i form av exempelvis marknadskunskap från Visit Sweden, incoming-bolag, studier om trender och motiv för resan med mera. Materialet ska vid behov bearbetas så att mottagarna i det egna systemet på ett enkelt sätt kan tillgodogöra sig informationen för att göra fler och bättre affärer, likväl som att utveckla sin verksamhet.

- **Benchmarking och lärande** kopplat till våra teman. Vi ska titta på goda exempel och lära av våra förebilder, exempelvis genom erfarenhetsutbyte och studieresor. Detta kan ske både i Östergötland och på plats hos goda förebilder i Sverige och resten av världen.

Inhämtningen av kunskap kommer att ske på några olika sätt. Kunskap om marknader, behov, efterfrågan, trender och konsumtionsmönster kommer från egna beställda undersökningar eller från öppna källor. Detta ligger i Region Östergötlands ansvarsområde. Sammanställda beslutsunderlag ska kommuniceras till näringens aktörer i ett lätthanterligt format.

6 Strategi 5 – Kompetensutveckling i besöksnäringen

6.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:

Förmågan att hantera dagens och morgondagens uppgifter och utmaningar är till stor del en fråga om kompetens. Besöksnäringen består av många små aktörer, som själva har svårt att driva kompetensutvecklingen i den egna verksamheten. Att löpande arbeta med kompetensinsatser riktade mot både de kommersiella och offentliga aktörerna i besöksnäringen är en stödande strategi som skapar förutsättningar för affärer.

6.2 Vad ska åstadkommas?

Kompetensutvecklingens primära syfte är att bidra till att utvecklingen drivs ur ett utifrån-in-perspektiv, snarare än från ett inifrån-ut-perspektiv. Det spelar ingen roll hur mycket vi satsar på exempelvis produktutveckling om ingen i slutändan vill köpa det vi erbjuder. Vi måste kontinuerligt följa och skapa kunskap om efterfrågan och ”gapet” mellan krav/förväntningar från marknaden och vår möjlighet att leverera det. Andra kompetensinsatser handlar mer om att skapa förutsättningar. Hit hör kompetens inom kvalitetsfrågor, värdskap, hållbarhet, prissättning etc.

För att utveckla kvaliteten i Östergötlands besöksnäring ska enkla och tydliga kvalitetskriterier sättas upp för att stötta besöksnäringens aktörer i sin utveckling. Det handlar dels om att tydliggöra basnivån för vad som kan kallas en ”östgötaprodukt” och dels om att definiera vad som måste finnas på plats för att delta i internationella kampanjer och satsningar.

6.2.1 Hur ska det gå till?

Vi måste arbeta med att identifiera kompetensbehov och säkerställa försörjningen av kompetens. Många gånger behöver inte kunskapen köpas in. Det finns stor kunskap spridd i Östergötland. Vi måste skapa forum för att sprida och gemensam, utnyttja varandras kunskaper och erfarenheter om målgrupperna behov och beteenden. Kunskapsbehovet ser olika ut i näringen. Alltifrån baskunskap om affärsplaner, kvalitetsfrågor, försäkringar etc, till de kompetenskrav som krävs för att kvalificera sig till internationella kampanjer. Genom att arbeta med en ”kompetenstrappa” kan vi differentiera kompetensinsatserna och medvetet verka för en successivt större massa exportmogna företag.

Den datainsamling och analys som beskrivs i strategi 4 kommer också att användas för att identifiera kompetensbehov – vilka uppgifter måste besöksnäringen kunna hantera för att skapa affärer idag och i morgon? Kompetensbehoven kan beröra beslutsfattare och företagare eller frontpersonal.

Utvecklingsrådet för besöksnäringen kommer att i den årliga handlingsplanen identifiera de prioriterade kompetensinsatserna för året, och definiera hur dessa ska genomföras.

7 Strategi 6 – Strategiska partnerskap inom och utanför Östergötland

7.1 Motiv till strategin ur nulägesanalysen:

Administrativa gränser är inte intressanta ur ett kundperspektiv. Att skapa fungerande samverkansformer med andra aktörer inom och utanför Östergötland är en nödvändighet för att skapa fler och bättre affärer. Detta är en stödjande strategi som skapar förutsättningar för affärer.

7.2 Vad ska åstadkommas?

Om vi ska lyckas att attrahera ett större inflöde av besökare som dessutom stannar längre och spenderar mer pengar väl på plats måste vi arbeta mer tillsammans – över kommungränserna för att nyttja hela vår gemensamma resursbas, men också med angränsande regioner, kommuner och företag. Genom samarbeten och partnerskap strävar vi efter att möjliggöra mer kompletta och därmed attraktiva produkter.

7.2.1 Hur ska det gå till?

Den här strategin utgår från Östergötland som region. Den tematiserade produktutvecklingen och tydligare processer för strategiska frågor är grunden för mer smarta regioninterna partnerskap. Däremot i utvecklingen och leveransen mot våra besökare måste vi vara öppna för andra partnerskap som bortser från de administrativt geografiska gränserna. Det är besökarnas efterfrågan som styr och avgör vilka partnerskap som är nödvändiga för att säkerställa ett större inflöde och i slutändan nöjda gäster. I den bemärkelsen är det mer viktigt att sträva efter marknadsstyrda, funktionella och smarta partnerskap, snarare än att samverkanskonstellationerna måste ligga inom Östergötlands gränser. Det finns olika former och motiv för partnerskap med andra aktörer

- **Gemensamma affärer.** I exempelvis internationella kampanjer behöver vi lyfta en större del av Sverige för att vara ett konkurrenskraftigt resmål. Här behöver vi skapa partnerskap med Visit Sweden och andra regioner och destinationer som kompletterar och stärker våra teman. En annan form av partnerskap är med aktörer i Östergötland inom helt andra branscher. Det finns en mängd företag och organisationer som är betjänta av att Östergötland upplevs som en attraktiv plats, och som därmed kan vara partners i marknadskampanjer.

Pågående partnerskap:

Östergötland ingår tillsammans med flera regionala aktörer (Smålands Turism, Tourism in Skåne, Turistrådet Västsverige, STUA Sörmlands turismutveckling) i ett långsiktigt samarbete formaliserat genom avtal med Visit Sweden. Vi jobbar tillsammans med viss produktutveckling, på mässor och workshops och med fokus på reseoperatörer i Tyskland. Arbetet leds och administreras till största delen av Visit Sweden.

- **Lärande och benchmarking.** Att söka samarbete och partnerskap för att lära sig något är ett effektivt sätt att utvecklas. Vilka regioner och destinationer i Sverige och Europa har

likartade förutsättningar som Östergötland, och hur har de hanterat dem? Vilka har kommit längst i produktutvecklingen inom våra teman?

Pågående partnerskap:

- SCR (Sveriges Campingvärdars Riksförbund)– tillsammans driver vi ett utvecklingsprojekt av campingföretagen i Östergötland.
- Sörmland – tät och långsiktig kontakt.
- Turistsupport i Sverige AB – strategisk samverkan kring digital utveckling.

- **Effektivitet och synergier.** Partnerskap och samarbeten kan också vara ett sätt att lösa uppgifter på ett kostnadseffektivt sätt. Marknadsundersökningar och kompetensinsatser är exempel på uppgifter som med fördel kan hanteras i större partnerskap för att hålla nere kostnaderna.

Pågående partnerskap:

Statistiksamarbete med övriga län inom Östra Mellansverige (Uppsala, Västmanland, Örebro och Sörmland) för administration, analys och distribution av statistik från bl a SCB och HUI.

8 Slutord – nu börjar det!

Strategiprocessen under hösten 2015 har involverat mellan 200 och 300 personer, som i intervjuer, möten och workshops har format innehållet. Arbetet har haft detta dokument som mål – att skapa en besöksnäringstrategi med bred delaktighet i Östergötland.

Samtidigt är det nu arbetet börjar. En strategi kan aldrig vara ett mål, den ska vara ett medel för agerande. Under våren 2016 startar implementering och genomförande av planen, ett arbete som kommer att beröra alla som arbetar inom besöksnäringen i Östergötland.

De två begreppen ”förändring” och ”utveckling” har flera gånger diskuterats i strategigruppen. ”Utveckling” är positivt laddat och något de allra flesta människor vill ha och delta i. Vår relation till begreppet ”förändring” är lite mer tveksamt. Det är lite jobbigt, minst sagt.

Begreppen är två sidor av samma mynt. För att en utveckling ska komma till stånd måste något förändras. Om vi alla går hem och gör precis samma sak som vi gjorde i går och dagen innan det kommer inget att utvecklas. Strategin ska vara ett verktyg för att se över vad man gör – oavsett vilken roll man har i besöksnäringssystemet Östergötland – och sedan börja agera lite annorlunda.

Under vårens implementeringsarbete kommer du att få chansen att ta del av och diskutera hur vi ska agera för att, med hjälp av strategin, göra fler och bättre affärer inom besöksnäringen i Östergötland. Det skadar inte att förbereda sig lite för den diskussionen, så den avslutande frågan till dig som läsare av strategin blir alltså den:

Vad ska du börja göra annorlunda?