

# NATIONELL STRATEGI FÖR SVENSK BESÖKSNÄRING



HÅLLBAR TILLVÄXT FÖR FÖRETAG OCH DESTINATIONER

# Nationell strategi för Svensk besöksnäring

## – hållbar tillväxt för företag och destinationer

Bakom Nationell strategi – hållbar tillväxt för företag och destinationer i svensk besöksnäring står Svensk Turism AB. Svensk Turism AB företräder den samlade svenska besöksnäringen och är näringens ägarrepresentant i det med staten samägda marknadsföringsbolaget VisitSweden, där vardera parten äger 50 procent av bolaget.

Den nationella strategin har vuxit fram i dialog med näringens olika aktörer och i samarbete med VisitSweden, Tillväxtverket, Swedavia, Stockholm Visitors Board, Nätverket Sveriges Regionala Turistorganisationer/Västsvenska Turistrådet, och med finansiellt stöd från Jordbruksverket.

Svensk Turism AB ägs av 160 företag och organisationer som representerar cirka 10 000 företag. De största aktieägarna i Svensk Turism är

- Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR)
- Sveriges Camping- och Stugföretagares Riksorganisation (SCR)
- Svenska Liftanläggningars Organisation (SLAO)
- Svensk Handel
- Jämtland Härjedalen Turism
- och enskilda företag såsom SAS, SJ, Viking Line, Stena Line, Strömma Turism, destinationsföreträdare med flera.

I Svensk Turisms styrelse finns representanter på ledningsnivå från SHR, SCR, SLAO, Svensk Handel, Transportgruppen, Djurparksföreningen, Viking Line, Svenska Turistföreningen och FörTur.

### NY UPPDATERAD UTGÅVA

Denna utgåva av den nationella strategin för svensk besöksnäring är en grafisk omarbetning av det material som presenterades i juli 2010 och som sedan dess funnits tillgängligt. Till denna utgåva finns också en kortare "populärversion" för den som snabbt vill sätta sig in i den nationella strategin.

För nedladdning av dokument samt mer information om arbetet med den nationella strategin, besök [www.strategi2020.se](http://www.strategi2020.se).

Produktion: Decennium AB

Tryck: Rolf Tryckeri AB

1.	Förord	7
	Vision 2020	7
	Strategi för vem?	8
	Fokus på destinationsutveckling	8
	Implementering och drift av destinationsutveckling	9
	Offentlig sektor ger förutsättningar genom viktiga satsningar och program	9
	Framgångsmodell för Sverige	9
2.	Sammanfattning	10
3	Besöksnäringen i Sverige	12
3.1	Näringens betydelse	12
	En stor och fortsatt växande näring	12
	Regional utveckling och livskraft	12
	Viktig för övrigt näringsliv	12
	Stor betydelse för bilden av Sverige	12
	Ger viktiga jobb	12
3.2	Besöksnäringens kännetecken	13
	Vad är turism och besöksnäring?	13
	Flera branscher	13
	Samverkan med offentliga strukturer	14
	Nätverksekonomi som kräver samordning	14
3.3	Svensk turism i ett globalt sammanhang	14
	Ökat resande stark, långsiktig trend	14
	Växande näring i växande totalekonomi – andra har växt mer	14
	Utvecklingen på längre sikt och fram till 2020	15
3.4	Turismen i Sverige	15
	Växande ekonomi	15
	Skatte- och momsintäkter	16
	Turismens relativa bidrag till ekonomin	16
	Ekonomin i näringens branscher	16
	Besöksnäringen skapar jobb	16
	Fler arbetade timmar, svagare produktivitetstillväxt	16
	Stor inhemsk turism och potential för utländska gästrätter	17
3.5	Besöksnäringen och skatterna	17
3.6	Besöksnäringens kommersiella struktur	17
	Statistik med begränsningar	18
	Att bo – flera olika typer av logi	18
	Att resa – till och från resmålet, transfer och inom destinationen	19
	Att äta ute – stor del av resbudgeten	20
	Att äta "hemma" och övrig handel	20
	Att göra – en väsentlig del av upplevelsen	20
3.7	Index och analyser över internationell och europeisk turism	21
	World Economic Forum	21
	Anholt Nation Brands Index	21
	EU-analys över utmaningar och nödvändiga aktiviteter	22
	OECD-rapport om betydelsen av produktivitetstillväxt	22

3.7	Besöksnäringens möjligheter och utmaningar	23	Program och modell för destinationsutveckling	54
	PESTEL-analys	23	2. Strategi för finansiering – att attrahera kapital som accelererar utvecklingen av näringen	54
	Olika perspektiv för olika samhällsliga nivåer	23	Ökad verkningsgrad av befintliga medel	54
	Olika grad av möjlighet och utmaning	24	Anskaffning av nytt riskvilligt kapital	55
	Trender i analysen	24	3. Strategi för samverkan mellan privat och offentlig sektor	55
	Global nivå och Sverige relativt omvärlden	24	Effektivisering av arbetsorganisation	55
	Nationell nivå	25	Offentlig samordning	56
	Regional-/destinationsnivå	25	4. Strategi för marknadsföring – att attrahera utvalda målgrupper	56
	Företagsnivå	25	5. Strategi för entreprenörskap, företagande och kompetens	57
	Slutsatser av analysen	25	Företagarkompetens och nätverk	57
	Möjligheter	25	Innovationer och FoU	58
	Utmaningar	26	Utbildningar	58
			En attraktiv arbetsgivare	58
4.	Vision 2020 och mål för besöksnäringen	39	6. Strategi för en hållbar besöksnäring	59
4.1	Vision 2020 – Besöksnäringen: Sveriges nya basnäring	39	Resandet ökar – ställer krav på miljömässigt ansvarstagande	59
	Resmålet	39	Goda förutsättningar för hållbar utveckling	59
	Destinationerna	39	Trippel Bottom Line – affärsnyttan i kombination med sociala och miljömässiga aspekter	50
	Betydelsen för Sverige	39	Principer, strategier, kriterier och klassificeringssystem för utveckling mot ett hållbart turistland	60
	Unika tillgångar och möjliga förutsättningar för att nå visionen	39		
	Varför 2020?	39	5.2 Politiskt handlingsprogram som stöder utvecklingen	62
	Kraftfullt ökat resande i stenhård konkurrens	40	Implementering av den nationella strategin	62
	Nya generationer med helt nya preferenser	40	Destinationsutveckling och marknadsföring	62
	Sveriges potential	40	Möten och evenemang	62
	Potentialen för svensk turism enligt HUI:s prognoser	41	Tillgänglighet och infrastruktur	62
	Vision 2020 tänjer ambitionerna högre än prognosen	42	Statistik	63
	Svensk besöksnäring år 2020	42	Säsongsförlängning	63
	Stor ekonomi med ökad status	42	Skatter, avgifter och regelverk	63
	Samverkan, destinationer och teman – fungerande modeller driver utvecklingen	42	Utbildning, forskning och utveckling	63
	Tillgänglighet och hållbarhet i fokus	43	Miljö, klimat och hållbarhet	63
	Utbildning, kompetens och innovationer i världsklass	43	Matlandet Sverige	63
	Ett gott Sverige året runt – också för svenskar	44		
4.2	Utveckling i tre tidshorisonter	44	5.3 Strategiska tillväxtprojekt med bäring på besöksnäringen	64
	Visionens syfte och vägen dit	44	Strategi för tillväxt och sysselsättning, EU 2020	64
			Innovation för tillväxt – Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien	64
4.3	Mål kopplade till Vision 2020	45		
	Strategiska mål för tillväxt	45	6. Strategi för destinationsutveckling	65
	Kvantitativa mål för tillväxt	45	6.1 Tillgången på produkter och destinationer	65
4.4	Gapanalys – förutsättningar för att nå visionen	46	6.2 Affärsresande och möten	65
	Kritiska framgångsfaktorer för att minska gapen	47	Det mindre mötet	66
			Konferenser och mellanstora möten	66
5.	Nationell strategi för tillväxt	48	Grupp- och incentiveresor	66
5.1	Strategiska insatser – vägar och mål mot vision 2020	48	Stora möten, mässor och kongresser	66
	Tre fokusområden	48	Sveriges marknadsposition i mötesindustri	66
	Fokusområde: Destinationsutveckling och teman	49	Produktutveckling, affärs- och försäljningsstruktur	67
	Fokusområde: Offensiv marknadsföring och försäljning	49	6.3 Evenemang – ett område med potential	67
	Fokusområde: En samordnad besöksnäring	50	6.4 Att driva destinationsutveckling utifrån viktiga erfarenheter	68
	Fyra strategiska mål	51	6.5 En löning för effektiv destinationsutveckling	68
	Sex strategier som leder till tillväxt för besöksnäringen	51	6.6 Utgångspunkter i destinationsutvecklingen	69
1.	Strategi för destinationsutveckling – att utveckla destinationer i världsklass	51	Prioriterade marknader	69
	Storstäderna – viktiga portar till Sverige	51	Prioriterade målgrupper	69
	Potential i portar som inte är storstäder	52	Sveriges erbjudande	69
	Tillgänglighet A och O	52	Prioriterade erbjudanden och produkter	70
	Strategisk och operativ destinationssamverkan	53	Varumärkesplattform för Sverige	70
			VisitSwedens positionsteman	71
			Urban Nature - Svenska storstadsupplevelser	71

Natural Playground - Sverige som naturlig lekplats	71
Swedish Lifestyle: Svenska kulturupplevelser	71
Vitalised Meetings: Nyskapande mötesarrangemang	71
Marknadsföring och kommunikation	72
6.7 Verktyg för utveckling till exportmogna destinationer	72
Diagnos & Kvalitet	73
Riktlinjer för destinationens affärsplan	74
Styrkort	75
Destinationsspecifika kriterier – kriteriekort	76
Implementering och Handlingsplan	77
7. Implementering	77
7.1 Implementering på nationell nivå	77
7.2 Implementering på destinationsnivå	78
Implementeringsstödet grundbultar	78
Enhet för destinationsutveckling	78
Den nationella strategin för besöksnäringen i Sverige	79
Verktyg för utveckling till exportmogna destinationer	79
Ett verktyg för utveckling till exportmogna destinationer	79
Workshops och utvärderingsmöte	79
Konsultseminarier	80
Anteckningar	81

## 1. Förord

I din hand håller du en uppdaterad utgåva av den nationella strategi för besöksnäringen som presenterades första gången under Almedalsveckan i Visby i juli 2010. Detta tillfälle var ett viktigt etappmål i ett långsiktigt strategiskt arbete mot fortsatt hållbar tillväxt och ökade marknadsandelar för svensk turism – ett arbete som drogs igång ytterligare något år tidigare. Strategin har rönt stort intresse och hösten 2010 har uppföljnings- och implementeringsarbetet påbörjats. Bland annat tas ett nytt material fram, som tydligare ska informera om strategin och dess innebörd.

Analys-, strategi- och metodutvecklingsarbetet under det gångna året har resulterat i ett utmanande och konstruktivt förslag till nationell strategi för besöksnäringen. Med fokus på samordning, offensiv marknadsföring och utveckling av svenska destinationer kan besöksnäringen nå nya mål och bidra ytterligare till tillväxt och sysselsättning i stora delar av Sverige.

Förslaget till nationell strategi för den svenska besöksnäringen har tillkommit på initiativ av Svensk Turism i dialog med näringsens olika aktörer. Svensk Turism AB och dess styrelse<sup>1</sup>, som representerar cirka 10 000 företag och är näringsens ägarrepresentant i VisitSweden, har i juni 2010 antagit strategin som utgångspunkt för ett intensifierat samordnings- och utvecklingsarbete för svensk besöksnäring under de kommande tio åren.

Strategin har utarbetats i samarbete med SHR, VisitSweden, Tillväxtverket, Swedavia (tidigare LFV), Nätverket Sveriges Regionala Turistorganisationer/Västsvenska Turistrådet, Stockholm Visitors Board och med finansiellt stöd från Jordbruksverket.

<sup>1</sup> Svensk Turisms styrelse ingår representanter för Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR), Svenska Liftanläggningars Organisation (SLAO), Sveriges Camping- och Stugföretagares Riksorganisation (SCR), Djurparksförbundet, Svensk Handel, Transportgruppen, Viking Line, Svenska Turistföreningen (STF) och FörTur. Därutöver finns ett antal övriga aktieägare i Svensk Turism AB från svensk besöksnäring.

### VISION 2020

Strategin är näringsens förslag till vägval för att åstadkomma en så positiv utveckling som möjligt för näringen på medellång (2015) och lång sikt (2020). Med detta avses en stabil och långsiktigt hållbar tillväxt, ökad nationell och internationell konkurrenskraft och ökade marknadsandelar för svensk turism, som sker med bevarande av viktiga natur- och kulturella värden. Utifrån en sådan syn på optimal utveckling har en Vision 2020, tre fokusområden, fyra strategiska mål och sex huvudstrategier formulerats.

Strategin har, enligt det projektuppdrag som formulerades hösten 2009, en tydlig koppling till VisitSweden och bolagets arbetsmetodik avseende målgrupper, positionsteman och partnerskap, och således till den mellan staten och näringen samfinansierade marknadsföringen av Sverige som destination. Men medan VisitSwedens roll är att marknadsföra Sverige syftar strategin i första hand till att stödja den bakomliggande utvecklingen av produkter, deras attraktionskraft och möjligheter att skapa affärer.

## STRATEGI FÖR VEM?

Strategin är näringsens förslag till strategi som har arbetats fram i samråd med ett antal offentliga och offentligt ägda nyckelaktörer i syfte att maximera kunskapsutbytet och harmonisera det långsiktiga arbetet för besöksnäringens fortsatta utveckling.

Målgrupperna är flera:

1. Näringsen själv: Strategin formulerar vad vi som företag, destinationer och näringslivs- och intresseorganisationer behöver göra för att driva utvecklingen och ta vår del av ansvaret för en optimerad utveckling av svensk besöksnäring. Med en gemensam vision, målbild och bättre verktyg skapar vi förutsättningar för en förstärkt positiv utveckling av näringsen och dess konkurrenskraft.
2. Det offentliga i form av
  - a. aktörer i destinationer och regioner: Strategin pekar på vad offentliga aktörer behöver bidra med och hur privat och offentligt behöver samverka för ett bättre resultat.
  - b. myndigheter och statliga bolag. Strategin pekar på områden där näringsen ser att de myndigheter som arbetar med näringsens frågor kan medverka till att skapa ännu bättre förutsättningar för tillväxt.
  - c. regering och riksdag. Strategin formulerar besöksnäringens syn på möjligheterna att driva en optimal utveckling av näringsen och pekar på vilka statliga initiativ och satsningar som kommer att underlätta en sådan utveckling.

## FOKUS PÅ DESTINATIONSUTVECKLING

En noggrann analys av var Sveriges besöksnäring står idag och vad som saknas för det riktiga lyftet har lett fram till en strategi som fokuserar på destinationsutveckling. Sverige har en mycket stor potential för ytterligare tillväxt och sysselsättning i besöksnäringen, men behöver fler attraktiva, högkvalitativa, exportmogna destinationer.

En väl utvecklad destination bildar ett effektivt utvecklat kluster av väl samordnade aktörer som tillsammans ger destinationen en hög attraktionskraft som besöksmål. Destinationerna är oftast geografiska, men utgångspunkten har varit att den utvecklingsmodell som tas fram även ska fungera på tematiska områden som exempelvis golf- eller gourmetresor, eller olika typer av rundresor.

Under arbetets gång har också betydelsen av den inhemska turismen i Sverige lyfts fram. Att svenskar väljer att resa och mötas på hemmaplan och lockas av att stanna hemma i Sverige är viktigt och här finns ytterligare potential för ökad konsumtion.

Den arbetsmodell som förslås fungerar mycket väl oavsett om destinationen väljer att fokusera på hemmamarknaden eller på exportmarknaden. Utgångspunkten är att den destination som följer modellen i sitt utvecklingsarbete och når i mål, ska kunna klassas som exportmogen och vara redo för partnerskap med VisitSweden.

Här krävs en stark konsultativ, stödjande funktion med spetskompetens inom såväl processledning som turism. Funktionen ska erbjuda stöd för att kartlägga de egenskaper och kriterier som tydliggör destinationens konkurrenskraft och utvecklingsbehov, liksom konkret vägledning för genomförande. Den destination som inte vill jobba mot en exportmarknad eller med VisitSweden behöver inte göra det,

men modellen ger ett konkret stöd i utvecklingsarbetet också om valet är att göra detta mot svenska målgrupper. Om Sverige bygger fler starka, exportmogna destinationer så kommer dessa att locka såväl internationella som fler svenska besökare.

## IMPLEMENTERING OCH DRIFT AV DESTINATIONSUTVECKLING

Tätt ihop med modellen för destinationsutveckling hänger implementeringen av denna. Här blir näringsens förmåga att etablera en fungerande stödfunktion avgörande.

Strategin tillhandahåller ett konkret förslag på inriktning för en sådan verksamhet i form av ett nytt bolag för destinationsutveckling. Förslaget inkluderar förslag på metodik, en konkret verktygslåda och ett antal viktiga kontrollpunkter som stöd i destinationsutvecklingsarbetet.

Ett antal praktiska frågor behöver lösas för att stödfunktionen ska bli verklighet, där det konkreta förslaget i strategin blir grunden för fortsatt arbete och nödvändiga beslut kring ägar- och ledningsstrukturer, finansiering, bemanning, drift etc.

## OFFENTLIG SEKTOR GER FÖRUTSÄTTNINGAR GENOM VIKTIGA SATSNINGAR OCH PROGRAM

Kopplat till näringsens eget ansvar för, och arbete med, destinationsutveckling föreslås ett antal politiska och övriga satsningar. Förslagen är uttryck för reella utvecklingsbehov och vägledning för var det behövs politisk initiativkraft.

Sverige kan tveklöst ta marknadsandelar och etablera sig som ett av världens mest intressanta och attraktiva resmål för flera olika målgrupper och inom flera olika segment. Den politiska trenden är tydlig – intresset för besöksnäringen ökar starkt. Men de avgörande politiska initiativen har ännu inte kommit, och det finns sannolikt flera skäl:

Besöksnäringen prioriteras inte ekonomiskt, vilket gör att det politiska trycket att stödja näringsens frågor förblir svagt. Det hämmar näringsens utveckling dels i form av utebliven finansiering för viktiga reformer och satsningar, dels i form av att trycket att organisera och driva besöksnäringens frågor på ett strukturerat sätt blir för svagt.

Den statliga och regionala organisationen av näringsens frågor är mycket komplex. Ofta vet inte näringsens aktörer själva vilka som arbetar med deras frågor eller förstår hur och var beslut fattas. Det undergräver näringsens status och den politiska viljan att driva dess frågor. Ett lovligt initiativ har tagits när regeringen valt att ge Tillväxtverket och VisitSweden ett samordnande myndighetsansvar.

## FRAMGÅNGSMODELL FÖR SVERIGE

Besöksnäringens nationella strategi syftar till att ge förslag på vägval för Sverige och besöksnäringens alla aktörer för att under det kommande decenniet skapa tillväxt, lönsamhet och nya jobb i besöksnäringen. Ett avgörande vägval är en konkret modell för destinationsutveckling och ett sätt att implementera och driva denna. Tillsammans med ett målmedvetet arbete bland näringsens företag, destinationer och organisationer för att höja sin egen kompetens och affärsmässighet, en konstruktiv samverkan inom näringsen, offensiv marknadsföring och försäljning samt goda politiska initiativ finns stora möjligheter för en mycket positiv utveckling för svensk besöksnäring.

*Magnus Nilsson, styrelseordförande Svensk Turism AB, november 2010*

## 2. Sammanfattning

Sverige har en mycket stor potential att utvecklas som besöksland. Det mesta pekar på att den internationella turismen fortsätter att växa kraftfullt, och professionaliseringen av näringen i termer av företagande, finansiering och lönsamhet är bara i början av en kommande utvecklingsprocess. Med strategiskt fokus, en offensiv satsning och god samverkan mellan näringens aktörer, privata och offentliga, finns goda chanser att skörda stora framgångar.

Besöksnäringen i Sverige blir allt viktigare för sysselsättning och ekonomisk tillväxt. 2009 omsatte näringen 252 miljarder kronor och hade 160 000 anställda på årsbasis. Neringen är viktig också av andra skäl – inte minst för bilden av Sverige utomlands, för regional utveckling och som stöd för övrigt näringsliv.

Besöksnäringen är ett komplext system. Den är sammansatt av en rad branscher, tiotusentals småföretag, ett större antal mellanstora företag och några få riktigt stora. Vidare är den mer sammanlänkad och beroende av offentliga strukturer än de flesta andra näringar. En konstruktiv samverkan mellan privat och offentlig sektor är avgörande för näringens utveckling.

I ett globalt perspektiv möter besöksnäringen en hård konkurrens. Alla prognoser pekar på ett ökat resande under de kommande decennierna men det finns också utmaningar för näringen både globalt och nationellt. Klimat- och hållbarhetsfrågor, risker för politisk instabilitet och en mindre gynnsam ekonomisk utveckling än vad prognoserna pekar på är några globala hot. På inhemsk nivå är stora utmaningar att öka näringens professionalitet i företagande och affärsutveckling, att öka produktivitet och lönsamhet och att driva en framgångsrik destinationsutveckling. Destinationsutveckling är samtidigt en mycket stor möjlighet, förutsatt effektivare arbetsmetoder och utvecklingsprocesser.

En nationell strategi för besöksnäringen har per definition ett positivt anslag. Neringen har en odiskutabelt stor potential och strategin ska syfta till att identifiera de mest effektiva vägarna att nå tillväxt, där destinationerna har en bärande roll. Besöksnäringens vision pekar ut näringen som Sveriges nya basnäring år 2020 med Sverige som ett naturligt val för den resenär som betat av "måsten" som Europas viktigaste huvudstäder. Målet en omsättning på 500 miljarder kronor år 2020 med ett etappmål på 350 miljarder år 2015, baserat på nuvarande beräkningsgrund i turistsatellitträkskaperna.

VisitSweden marknadsför på ett genomarbetat och strukturerat sätt varumärket Sverige och en rad destinationer på internationella marknader. Tydligt definierade målgrupper och positionsteman är verktyg som underlättar arbetet, liksom den partnerskapsmetodik som används i samarbetet med destinationerna. En slutsats som dragits i VisitSwedens arbete är att destinationerna många gånger inte är färdigutvecklade och mogna för export vilket resulterar i uteblivna satsningar eller ett resurskrävande "förarbete" innan partnerskap kan etableras.

Ett huvudsakligt fokus för uppdraget bakom den nationella strategin har varit att hitta vägar att bygga fler exportmogna destinationer. Detta exkluderar inte den svenska marknaden, då en destination som utvecklas och successivt blir starkare även stärker sin ställning på den svenska marknaden. Den nationella strategin för besöksnäringen vilar på en vision, tre fokusområden, fyra strategiska mål och sex huvudstrategier.

De tre fokusområdena är Destinationsutveckling och teman, Offensiv marknadsföring och försäljning samt En samordnad besöksnäring.

De strategiska målen tar sikte på att attrahera så många utländska besökare som möjligt inom de prioriterade målgrupperna, utveckla fler exportmogna destinationer, stödja redan exportmogna destinationer så att de kan öka sina volymer och att få fler svenskar att resa och utnyttja besöksnäringens tjänster i Sverige.

Bland de sex huvudstrategierna intar destinationsutveckling en särställning med ett förslag på en ny modell för destinationsutveckling. Modellen ska stödja destinationer som så önskar att utvärdera vilka förutsättningar de har för att stärka sin konkurrenskraft som destination och att utveckla en konkret affärsplan för destinationen.

Arbetsättet utgår från en övertygelse om att det är först när lokala krafter själva inser varför de bör och kan utveckla en väl fungerande besöksnäring, vad de behöver göra och hur, och med vilken resursinsats, som besöksnäringen kan bli en betydelsefull näring på orten. Modellens syfte är att frigöra lokal energi och inspirera destinationens olika aktörer att samverka för att stärka destinationens attraktionskraft som besöksmål. Destinationens aktörer sitter själva i "förarsätet" och driver utvecklingen, och använder sig av modellen i tillämpliga delar.

Modellen bygger på en konkret metod för coaching och stöd för destinationsutveckling, styrd och ägd av ett nyetablerat destinationsutvecklingsbolag och med tydlig koppling till VisitSweden.

Övriga huvudstrategier är strategi för finansiering, strategi för samverkan mellan privat och offentlig sektor, strategi för marknadsföring och försäljning, strategi för entreprenörskap, företagande och kompetens samt strategi för en hållbar besöksnäring.

Till huvudstrategierna kopplas ett antal förslag för implementering och genomförande. Ett politiskt handlingsprogram förstärker de strategiska insatsområdena som pekar på avgörande politiska beslut som behövs för att stimulera näringen och få en effektiv och bra start på den nationella strategins genomförande.

Med kloka, genomtänkta satsningar, där destinationsutvecklingsmodellen och coachande arbetet i det nya destinationsutvecklingsbolaget får en viktig roll, finns stora möjligheter att nå Vision 2020 och de strategiska målen.

### 3. Besöksnäringen i Sverige

Besöksnäringen i Sverige är viktig ur flera aspekter. Det är en näring med tusentals engagerade småföretagare sida vid sida med en handfull tungviktiga storföretag och ett växande antal anställda. Tusentals unga får varje år sitt första jobb i besöksnäringen och för många blir det en livsstil att arbeta med turism och upplevelser.

#### 3.1 NÄRINGENS BETYDELSE

##### EN STOR OCH FORTSATT VÄXANDE NÄRING

Besöksnäringen står för en växande del av Sveriges ekonomi och sysselsättning. Den totala turistiska konsumtionen har ökat kraftfullt under en följd av år, och turistexporten, det vill säga utländska besökares konsumtion i Sverige, har haft en ännu snabbare ökningstakt.

2009 omsatte svensk turism 252 miljarder kronor, hade ett exportvärde på 94 miljarder kronor och sysselsatte 160 000 människor på årsbasis. Exportvärdet, som utgörs av utländska turisternas konsumtion i Sverige överstiger bland annat den svenska järn- och stålexporten<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Källa: Satellitkontoberäkningarna för 2009, SCB/Tillväxtverket

##### REGIONAL UTVECKLING OCH LIVSKRAFT

Näringen spelar en stor roll för utveckling och livskraft i glesbygdsområden och delar av Sverige utan betydande industriproduktion, likväl som näringen betyder mycket för storstäderna som är attraktiva besöksmål och fungerar som viktiga portar in i landet.

##### VIKTIG FÖR ÖVRIGT NÄRINGSLIV

Besöksnäringen har en viktig infrastrukturell roll för övriga näringslivet. Växer övrigt näringsliv växer besöksnäringen, och omvänt kan ökad tillgång på exempelvis hotell och möjligheten att arrangera kongresser stimulera tillväxten i övrigt näringsliv.

##### STOR BETYDELSE FÖR BILDEN AV SVERIGE

Näringen bidrar till kännedomen och uppfattningen om Sverige i omvärlden och till svenskarnas kännedom och uppfattning om sitt eget land.

##### GER VIKTIGA JOBB

Näringen är arbetskraftsintensiv vilket betyder att ökad omsättning snabbt leder till nya jobb. Dessa jobb går i hög grad till ungdomar och människor i arbetsmarknadens generellt svagare grupper. Många har sin debut i arbetslivet inom besöksnäringen.

Baksidan av att näringen är arbetskraftsintensiv, med högre tillväxt i antal arbetade timmar än tillväxt i förädlingsvärdet, är en svag produktivitet utveckling. Svag produktivitet utan något omedelbart svar på hur denna ska ökas är en stor utmaning för näringen, men den andra sidan av myntet är att det är ett område med förbättringspotential. Att näringens företag och destinationer utvecklas och professionaliseras är steg på väg mot en mer produktiv och lönsam besöksnäring.

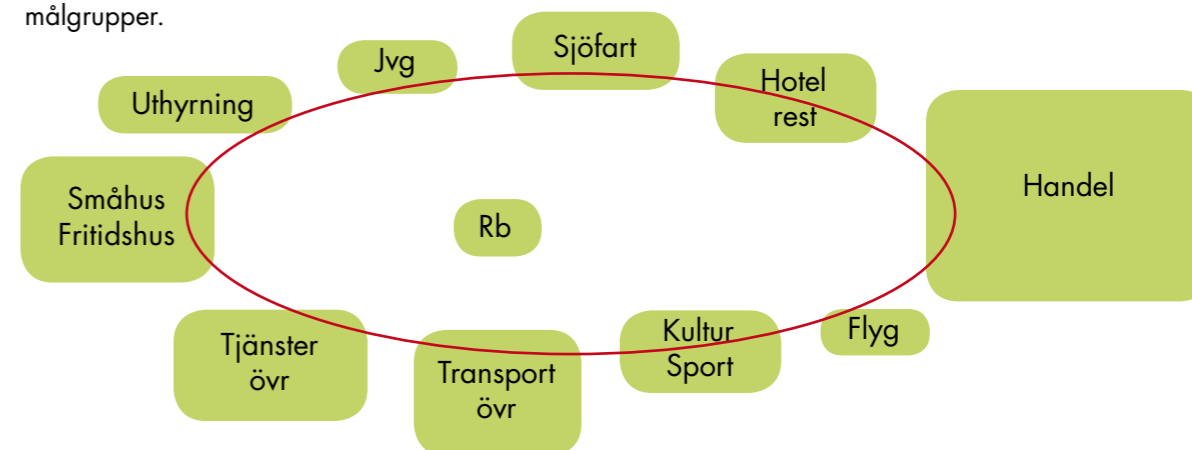
#### 3.2 BESÖKSNÄRINGENS KÄNNETECKEN

##### VAD ÄR TURISM OCH BESÖKSNÄRING?

Besöksnäringen är den näring som bidrar till turismkonsumtionen. Turism mäts och definieras från konsumtionssidan och den definition av turism vi använder i Sverige är "människors aktiviteter när de reser till eller vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för fritid, affärer eller andra syften och för kortare tid än ett år"<sup>3</sup>.

Turismkonsumtion utgör en del av försäljningen hos företagen i besöksnäringens olika delbranscher, medan andra delar av försäljningen inte är turismkonsumtion. Detta visas schematiskt i figur 1 nedan, där den röda ellipsen illustrerar den del av omsättningen i besöksnäringens företag som är turismkonsumtion. Sammantaget utgör denna försäljning/konsumtion turismens totala omsättning som årligen redovisas av Tillväxtverket<sup>4</sup>.

En strategi för besöksnäringen bör rimligen fokusera på den del av företagets verksamhet som säljer turismtjänster och -produkter. För många företag finns dock ingen sådan skiljelinje i verksamheten på företagsekonomisk nivå, även om företagen ofta (men långt ifrån alltid) är medvetna om sina olika målgrupper.



<sup>3</sup> Källa: Tillväxtverket/UNWTO

<sup>4</sup> Satellitkontoberäkningarna för turism, baserade på Nationalräkenskaperna, SCB/Tillväxtverket

Figur 1: En schematisk skiss över turistkonsumtionen i besöksnäringens företag

Källa: Tillväxtverket.

##### FLERA BRANSCHER

Som indikeras i föregående stycke är besöksnäringen sammansatt av flera olika branscher, mer eller mindre väldefinierade i befintlig statistik. De största branscherna är hotell och restaurang tillsammans med övriga former av logi, transporter och varuhandel. Kultur, sportaktiviteter och rekreation är andra betydande delar av näringen.

Ytterligare en viktig aspekt är strukturen på näringens företag avseende storlek och driftsform. Besöksnäringens företag är ofta små eller mycket små, men det finns också några mycket betydelsefulla stora aktörer. Till skillnad från många renodlade tillverkningsföretag finns ett starkt ömsesidigt beroende mellan företagen, som således är konkurrenter och "komplementärer" på samma gång. En besökares totalupplevelse bygger på en sammansättning av tjänster och produkter från ett antal både stora och små leverantörer.

### SAMVERKAN MED OFFENTLIGA STRUKTURER

Besöksnäringen har en annan egenhet som måste beaktas i strategi- och utvecklingsarbete, och det är att den är mer sammanlänkad med och beroende av offentliga strukturer än många andra näringar.

Turism bygger på att människor förflyttar sig till olika platser. Redan i definitionen av turism finns därför det offentliga med i form av ansvaret för landets transportinfrastruktur. Även på resmålet är besökaren beroende av att kunna transportera sig och ta del av attraktioner och tjänster som är offentligt finansierade och hanterade. Besökarens utnyttjande av och eventuell överkan på naturområden, parker etc., är också angelägenheter för det offentliga.

Eftersom det turistiska erbjudandet i regel är en sammansättning tjänster och produkter från såväl privata aktörer som stat och kommun har det offentliga många gånger en roll i samordningen av dessa produkter, samt i marknadsförings- och försäljningsleden. Hur och vilken grad skiljer från erbjudande till erbjudande.

På nationell nivå samordnas marknadsföringen av Sverige av VisitSweden, som till hälften ägs av staten, till hälften av näringen.

### NÄTVERKSEKONOMI SOM KRÄVER SAMORDNING

Denna komplexitet – att näringen som helhet och Sveriges olika turistiska erbjudanden omfattar en blandning av företag, i olika branscher och av olika storlek, samt offentliga aktörer – ställer särskilda krav. I såväl produktutvecklingsledet som vid marknadsföring och försäljning måste näringens olika delar samverka och synkroniseras på olika sätt.

## 3.3 SVENSK TURISM I ETT GLOBALT SAMMANHANG

### ÖKAT RESANDE STARK, LÅNGSIKTIG TREND

En analys och beskrivning av turismen i Sverige måste naturligtvis ses i ett globalt sammanhang. Globala trender och global konkurrens får lika stor effekt här som i resten av världen.

Resandet i världen har ökat snabbt under de senaste 60 åren. Enligt FN:s organ för turismfrågor, UNWTO, hade antalet internationella turistankomster<sup>5</sup> till olika delar av världen år 2008 ökat till 928 miljoner från 25,2 miljoner år 1950<sup>6</sup>. De senaste tjugo åren har antalet mer än fördubblats, och UNWTO:s prognoser pekar på fortsatt snabb tillväxt.

Turisterna delas in i tre kategorier: Fritidsresenärerna som är den största, affärsresande och kategorin besök hos släkt, vänner, hälsoresor och religiösa resor.

Drygt hälften av resorna, 53 procent, går till Europa, där antalet internationella turistankomster ökat med drygt 3 procent per år under de senaste tjugo åren. Snabbväxarna har varit Asien och Oceanien, liksom Afrika och Mellanöstern, där de båda sistnämnda ökat från en låg utgångsnivå.

<sup>5</sup> En turistankomst avser en person som stannar minst en natt på ett kollektivt eller privat boende

<sup>6</sup> Källa: UNWTO

### VÄXANDE NÄRING I VÄXANDE TOTALEKONOMI – ANDRA HAR VÄXT MER

Samtidigt som den globala turistexporten ökat kraftfullt under de senaste decennierna har turismens andel av världens sammanlagda export minskat, från cirka 6,4 procent år 1993 till 4,5 procent 2008. Andra exportnäringar har vuxit snabbare. Sverige går delvis mot strömmen genom en snabbare tillväxt för turistexporten än för många traditionella exportnäringar. Europamarknaden har en något mindre andel av världens samlade turistexport (47 procent) än andel turistankomster (53 procent). Det beror sannolikt på att vistelsetiderna är relativt korta i Europa.

### UTVECKLINGEN PÅ LÄNGRE SIKT OCH FRAM TILL 2020

Enligt en prognos från Handels Utredningsinstitut, HUI, måste den nedgång som skett i spåren av den globala ekonomiska krisen under perioden 2009 till 2011 betraktas som något av en parentes, och att den långsiktiga trenden är en stadig tillväxt fram till 2020<sup>7</sup>. Återhämtningen inom turismindustrin kommer dock troligtvis att ske gradvis de närmaste åren.

På lång sikt kommer besöksnäringen att ha en fortsatt stark roll både i termer av ekonomi och skapare av arbetstillfällen. Tillväxtmarknader, inte minst i Asien, förväntas skapa ökat tryck inom internationell resande och turism. WTTC<sup>8</sup> uppskattar att Kina ensamt kommer att förse världen med nästan 95 miljoner internationella besökare av olika slag 2020.

Utvecklingen hos tillväxtmarknader runt om i världen förväntas skapa nya resemonster, nya innovationer och nya destinationer för resande. För Sveriges del innebär denna utveckling stora möjligheter.

Bland annat baserat på World Tourism Organizations (WTO) bedömningar om framtiden gör HUI följande beräkningar och antaganden:

- Svensk turism redovisar för 2010 en fortsatt tillväxt, främst inom privatresesegmentet.
- Återhämtningen därefter kommer att ske gradvis och osäkerheten i de europeiska ekonomierna gör att tillväxttalen den närmaste 3-5 åren kommer att vara måttlig.
- Tillväxtmarknaderna kommer att öka stort och bidra positivt till den globala turismen framöver.

<sup>7</sup> Handels Utredningsinstitut, HUI, Niklas Gustafsson, Prognos för utvecklingen av Svensk turism år 2020, juni 2010.

<sup>8</sup> World Travel & Tourism Council

## 3.4 TURISMEN I SVERIGE

I följande stycken beskriver vi besöksnäringen och dess utveckling i siffror. Det är en komplex ekonomi, där vi redan pekat på en del av den stora betydelsen näringen har för Sveriges ekonomi, sysselsättning och regionala utveckling. Statistiken ger en känsla för hur stor näringen är och vad den betyder i form av skatteintäkter.

### VÄXANDE EKONOMI

Turismen i Sverige har vuxit kraftfullt under en följd av år. Turismens storlek räknas fram genom de så kallade satellitkontoberäkningarna, baserade på mätningar av turistisk konsumtion i ett antal nyckelbranscher. 2009 omsatte näringen totalt 252 miljarder kronor enligt detta beräkningssätt. Turistexporten – utländska besökarens konsumtion i Sverige – uppgick samma år till 94 miljarder kronor och den



inhemska turistkonsumtionen var således 158 miljarder kronor. Detta innebar en ökning med närmare 70, 130 respektive över 40 procent sedan år 2000. Det är alltså exporten, den utländska turistkonsumtionen i Sverige, som vuxit snabbast.

Som jämförelse till turistexporten kan nämnas att järn- och stålexporten år 2009 uppgick till 30,5 miljarder och nettoexportvärdet för personbilar till 34 miljarder kronor.

#### SKATTE- OCH MOMSINTÄKTER

Som alla andra näringar drar en växande besöksnäring in skatteintäkter. Näringen är en utpräglad tjänstenäring – personalintensiv med en stor andel anställda i förhållande till företagets omsättning – vilket betyder förhållandevis höga skatteintäkter för näringens arbetskraft. Även mervärdesskatten är en betydande skatt och näringen är den enda exportnäring som genererar moms – 2009 uppgick momsintäkterna från besöksnäringens exportvärde till cirka 14 miljarder kronor.

#### TURISMENS RELATIVA BIDRAG TILL EKONOMIN

Förädlingsvärdet i den svenska turismen har haft en princip konstant andel av svensk ekonomi under hela 2000-talet. 2008 uppgick förädlingsvärde (i löpande priser) till 2,8 procent av Sveriges BNP, 3,5 procent av näringslivets förädlingsvärde och 3,7 procent av den privata tjänstesektorns förädlingsvärde. Siffrorna baserar sig på en uppskattning med utgångspunkt från satelliträkenskaperna för turism.

#### EKONOMIN I NÄRINGENS BRANSCHER

Turismen i Sverige omfattar flera olika branscher som tillsammans bildar den svenska besöksnäringen. De största branscherna, räknat i turismrelaterad omsättning, är varuhandeln inklusive drivmedel och livsmedel med 104 omsatta miljarder år 2009, boende och restaurang med 74 miljarder och transporter med en omsättning på 51 miljarder. Övriga tjänster, inklusive kultur, rekreation och sport, omsatte 23 miljarder kronor år 2009.

Det är framförallt konsumtionen inom kultur/rekreation/sport, restaurang och varuhandel som ökat under de senaste tio åren. Boende och framför allt transporter har utvecklats svagare. För transportsektorns hänger detta samman med det starkt växande lågprisflyget som introducerat helt nya affärsmodeller på marknaden, med väsentligt lägre priser.

#### BESÖKSNÄRINGEN SKAPAR JOBB

Sysselsättningen ökade under perioden 2000-2009 från 123 000 till 160 000 årsverken. Kännetecknande för besöksnäringen är att den är arbetskraftsintensiv. Näringens andel av de arbetade timmarna i den totala ekonomin och näringslivet har ökat under de senaste decennierna.

År 2008 utgjorde arbetade timmar inom svensk turism 3,8 procent av samtliga arbetade timmar i den svenska ekonomin, en ökning från 3,2 procent 2000. Motsvarande var jämfört med hela näringslivet en ökning från 4,6 procent till 5,3 procent och jämfört med den privata tjänstesektorn en ökning från 8,1 procent till 8,8 procent. Besöksnäringen har varit en jobbskapare.

#### FLER ARBETADE TIMMAR, SVAGARE PRODUKTIVITETSTILLVÄXT

Bidraget till tillväxten i arbetade timmar har varit betydligt större än bidraget till tillväxten i förädlings-

värdet under perioden 2000-2008. Det tyder på att produktivitetstillväxten i svensk turism har varit svag under perioden – d.v.s. att tillväxten i turistnäringen i hög utsträckning beror på att man arbetar fler timmar, inte att man producerar så mycket mer per arbetad timme. Den svaga produktiviteten är en utmaning för näringen, men samtidigt ett område med utvecklingspotential.

#### STOR INHEMSK TURISM OCH POTENTIAL FÖR UTLÄNDSKA GÄSTNÄTTER

Sverige har en hög andel inhemska gästnätter jämfört med andra europeiska länder och har också haft en antalsmässig stark tillväxt av de inhemska gästnätterna under det senaste decenniet. En förklaring är att Sverige är ett stort land med stora avstånd och därmed behov av att övernatta vid inhemskt resande. En annan är att svenskarna har Europas längsta semestrar. Vanor och traditioner spelar också roll för hur vi använder vår lediga tid. Den höga andelen inhemska gästnätter hänger givetvis också ihop med att vi har färre utländska besökare än andra länder.

Sverige, Norge, Finland och Tyskland är länder med fler än 70 procent inhemska gästnätter. Österrike, Spanien och Grekland har alla stora turistnäringar och många utländska gästnätter. Det medför att andelen inhemska gästnätter är lägre; 29, 41 respektive 27 procent.

Sverige som besöksland har all anledning att arbeta för att behålla en hög andel inhemska gästnätter, så att vi svenskar så långt möjligt gynnar vår inhemska ekonomi. Men den stora tillväxtpotentialen ligger att öka antalet, och därmed andelen, utländska gästnätter.

#### 3.5 BESÖKSNÄRINGEN OCH SKATTERNA

Sveriges konkurrenskraft som turistland är till del beroende av vilket kostnadsläge Sverige har i relation till sina konkurrentländer. Det skattetryck som möter näringen, i dess olika delar, är i sammanhanget av betydelse. Två skatteområden som tydligt påverkar näringen är mervärdesskatten och arbetskraftsbeskattningen.

Restaurangkonsument utgör i dagsläget cirka 25 procent av den totala utländska turismkonsumtionen i Sverige. Mervärdesskatten på restaurangtjänster i Sverige är 25 procent, vilket kan jämföras med den genomsnittliga mervärdesskatten på restaurangtjänster inom EU på 14 procent<sup>9</sup>. Med samma nivå på mervärdesskatten på restaurangtjänster i Sverige som EU-snittet skulle prisnivån på restaurangtjänster ligga omkring 10 procent lägre<sup>10</sup>.

Mervärdesskatten på logi är reducerad i förhållande till standardmomsen i Sverige, 12 procent jämfört med 25 procent. Trots detta är momsens på logitjänster lägre i 19 av 27 EU-länder jämfört med Sverige. Snittet bland dessa 19 länder ligger på 7 procent. Standardmomsen i Sverige är 25 procent, vilket kan jämföras med genomsnittet i EU på 20 procent.

<sup>9</sup> VAT table 2010, HOTREC

<sup>10</sup> Nivån på mervärdesskatten påverkar prisnivån, enligt tillgänglig forskning. En höjning eller sänkning av en moms sats får fullt genomslag på priset. Källa: SHR och HUI 2010.

#### 3.6 BESÖKSNÄRINGENS KOMMERSIELLA STRUKTUR

Besöksnäringens branschindelning har berörts i tidigare avsnitt. Det är viktigt att komma ihåg att dessa branscher är essentiella för all typ av besöks- och upplevelseinriktad näringsverksamhet, inte bara för den del som utgörs av turism/turistisk konsumtion.

Restauranger lever exempelvis inte enbart på turism, enligt den klassiska definitionen av densamma, och det gör inte heller verksamheter som biluthyrning och konferensanläggningar. Men, det är helt avgörande att dessa verksamheter finns och fungerar väl för att turismen ska kunna växa. Utan en väl fungerande kommersiell infrastruktur i botten i form av restauranger, flyg-, tåg- och sjötrafik, mässhallar med mera skulle svensk besöksnäring inte kunna fungera.

Det som i satelliträkenskaperna räknas som turism vilar alltså på en betydligt större kommersiell struktur. En struktur som är själva livsnerven i turismen.

Nedan följer en summarisk översikt över denna kommersiella struktur. Ansatsen är att visa på näringsens storlek och tyngd snarare än att ge en definitionsmässigt helt korrekt redogörelse av branscherna. Var det ena börjar och det andra slutar är nämligen inte helt enkelt att avgöra. Vi har valt att ge exempel på olika företagstyper som är livsnödvändiga för turismen, hur många företag som finns i varje bransch, vad branschen omsätter och hur många som arbetar i branschen.

#### STATISTIK MED BEGRÄNSNINGAR

Antal företag och antalet anställda baseras på uppgifter i Företagsregistret. Företagens omsättning baseras sig på företagens momsdeklarationer (Källa: SCB).

För företagen i tabellerna gäller indelning enligt SNI-kodsystemet. SNI-kod ges efter huvudsaklig verksamhet. Då många företag idag använder sig av underentreprenörer eller har dotterbolag för delar av verksamheten, omfattas inte alla gånger hela den verksamhet som besökaren eller omgivningen upplever som "företaget" av statistiken. Restauranger i nöjesparker, skidanläggningar, städning, parkskötsel och renhållning, men också administration, bokföring och olika konsultuppdrag är exempel på områden som ofta ligger hos underentreprenörer.

När det gäller uppgifterna om antalet anställda gäller de anställda med företaget som huvudsaklig arbetsgivare, och att anställningen inte avslutats under året. Det betyder bland annat att många säsongs- och extraanställda inte finns med i statistiken. Vidare är summorna sammanräknade till helårsverken.

De reella summorna för antalet personer som arbetar i eller i nära anslutning till besöksnäringens företag är således avsevärt högre än det antal som omfattas av den redovisade statistiken. Inte desto mindre ger tabellerna en känsla för vilka typer av företag som finns inom svensk besöksnäring.

#### ATT BO – FLERA OLIKA TYPER AV LOGI

Boendet finns inom en rad företagstyper, exempelvis hotell, pensionat, vandrarhem, campingplatser, stugbyar och konferensanläggningar med boende. Görs en översikt över det totala antalet företag, dess omsättning och antalet anställda inom denna del av den kommersiella strukturen visar sig följande:

VERKSAMHET	ANTAL FÖRETAG	OMSÄTTNING MKR	ANTAL ANSTÄLLDA/ ÅRSVERKEN
Hotellverksamhet med restaurangrörelse	1 386	21 878	24 173
Drift av konferensanläggningar	336	2 819	3 415
Hotellverksamhet utan restaurangrörelse	398	2 661	2 543
Vandrarhemsverksamhet	447	362	536
Stugbyverksamhet m.m.	887	701	763
Campingplatsverksamhet	533	1 161	1 179

Källa: Företagsregistret/SCB. Antal anställda avser årsverken och baserar sig på den anställdes huvudsakliga inkomstkälla, vilket innebär att många säsongsanställda och andra typer av kortare eller mindre fasta anställningsformer ej ingår i statistiken.

Lägg till detta även privat uthyrning i småhus och fritidshus, vilka vi valt att inte ta med här. I satelliträkenskaperna står boendet för cirka 15 procent av den turistiska konsumtionen, totalt cirka 38 miljarder kronor (OBS: turismrelaterad omsättning, ej totalomsättning för branschens företag).

#### ATT RESA – TILL OCH FRÅN RESMÅLET, TRANSFER OCH INOM DESTINATIONEN

De viktigaste företagstyperna involverade vid resande är exempelvis flygbolag, färjor och båttrafik, tågtrafik, bussföretag, taxibolag, resebyråer och biluthyrning. Görs en översikt över det totala antalet företag, dess omsättning och antalet anställda inom denna del av den kommersiella strukturen visar sig följande:

VERKSAMHET	ANTAL FÖRETAG	OMSÄTTNING MKR	ANTAL ANSTÄLLDA/ ÅRSVERKEN
Järnvägstransport, passagerartrafik	14	9 358	577
Taxitrafik	7 173	8 748	16 066
Annan landtransport av passagerare	529	3 577	3 710
Reguljär sjötrafik över hav och kust av passagerare	40	12 353	1 585
Icke reguljär sjötrafik över hav och kust av passagerare	291	1 059	342
Reguljär sjötrafik på inre vattenvägar av passagerare	35	638	283
Icke reguljär sjötrafik på inre vattenvägar av passagerare	283	274	354
Reguljär lufttransport av passagerare	53	32 313	4 217
Icke reguljär lufttransport av passagerare	97	4 877	1 400
Uthyrning och leasing av personbilar och lätta motorfordon	398	5 580	1 231
Resebyråverksamhet	628	23 794	5 462
Researrangemang	786	20 940	3 168
Turist- och bokningservice	923	1 222	961

Källa: Företagsregistret/SCB. Antal anställda avser årsverken och baserar sig på den anställdes huvudsakliga inkomstkälla, vilket innebär att många säsongsanställda och andra typer av kortare eller mindre fasta anställningsformer ej ingår i statistiken.

I satelliträkenskaperna uppgår resandets andel av den totala turismkonsumtionen till cirka 20 procent, med en totalomsättning på cirka 51 miljarder kronor.

### ATT ÄTA UTE – STOR DEL AV RESBUDGETEN

I kategorin "äta ute" återfinns restauranger och caféer, lunchkrogar, fast food, fine dining och catering. Restaurangupplevelsen är en väsentlig del av privatturistens eller affärsresenärens resa. Görs en översikt över det totala antalet företag, dess omsättning och antalet anställda inom denna del av den kommersiella strukturen visar sig följande:

VERKSAMHET	ANTAL FÖRETAG	OMSÄTTNING MKR	ANTAL ANSTÄLLDA/ ÅRSVERKEN
Restaurangverksamhet	16 453	45 754	70 466
Cateringverksamhet vid enskilda evenemang	1 028	1 119	1 370
Övrig cateringverksamhet	43	10	23

Källa: Företagsregistret/SCB. Antal anställda avser årsverken och baserar sig på den anställdes huvudsakliga inkomstkälla, vilket innebär att många säsongsanställda och andra typer av kortare eller mindre fasta anställningsformer ej ingår i statistiken.

I satelliträkenskaperna uppgår utemåltider till cirka 37 miljarder kronor, motsvarande 14 procent av den totala turistkonsumtionen och 56 procent av genomsnittsturistens matbudget är utemåltider.

### ATT ÄTA "HEMMA" OCH ÖVRIG HANDEL

En del av matbudgeten går också till att handla mat i livsmedelshandeln. Dessutom ingår shopping nästan alltid som en del i resenärernas budget. Görs en översikt över det totala antalet företag, dess omsättning och antalet anställda inom denna del av den kommersiella strukturen visar sig följande:

VERKSAMHET	ANTAL FÖRETAG	OMSÄTTNING MKR	ANTAL ANSTÄLLDA/ ÅRSVERKEN
Total detaljhandel	58 501	598 267	207 583

Källa: HUI

Totalt sett omsätter turistisk konsumtion i handeln 104,5 miljarder enligt satelliträkenskaperna. Av denna uppgår den turistiska konsumtionen av livsmedel till 27 miljarder. Inköpta livsmedel står för cirka 44 procent av resenärens matbudget. Turismkonsumtion av varor står dessutom för nästan 51 miljarder och konsumtion av drivmedel för drygt 26 miljarder. Detaljhandeln är också ett viktigt "göra" (i form av shopping).

### ATT GÖRA – EN VÄSENTLIG DEL AV UPPLEVELSEN

Att ha aktiviteter på resan är en självklar och viktig del av helhetsupplevelsen. Inte sällan är det aktiviteten som är själva reseanledningen. Omsättningsmässigt är rekreation, kultur och sport en relativt liten del, men i destinationsbyggandet är dessa företag helt avgörande. Görs en översikt över det totala antalet företag, dess omsättning och antalet anställda inom denna del av den kommersiella strukturen visar sig följande:

VERKSAMHET	ANTAL FÖRETAG	OMSÄTTNING MKR	ANTAL ANSTÄLLDA/ ÅRSVERKEN
Arrangemang av kongresser och mässor	806	4816	3 222
Museiverksamhet	222	1 009	3 917
Drift av skidsportanläggningar	66	1 866	1 783
Drift av golfbanor	477	1 329	2 285
Drift av motorbanor	66	131	123
Drift av trav- och galoppbanor	38	1 594	758
Drift av sporthallar, idrottsplatser och andra sportanläggningar	513	2 157	3 101
Nöjes- och temaparksverksamhet	82	1 280	1 244
Övrig fritids- och nöjesverksamhet	2 707	1 643	2 129

Källa: företagsregistret/SCB. Antal anställda avser årsverken och baserar sig på den anställdes huvudsakliga inkomstkälla, vilket innebär att många säsongsanställda och andra typer av kortare eller mindre fasta anställningsformer ej ingår i statistiken.

Enligt satelliträkenskaperna omsätts 23 miljarder kronor, eller 9 procent av resans totalbudget, inom aktiviteter som kultur, rekreation och sport.

### 3.7 INDEX OCH ANALYSER ÖVER INTERNATIONELL OCH EUROPEISK TURISM

#### WORLD ECONOMIC FORUM

I internationella index över attraktions- och konkurrenskraft inom turism placerar sig Sverige förhållandevis väl. I World Economic Forums index över turistiskt konkurrenskraftiga destinationer år 2009 återfinns Sverige på plats sju. Indexet omfattar 133 länder och bygger på ett stort antal mätvärden inom olika samhällsområden.

Indexet visar områden där respektive land har konkurrensfördelar respektive -nackdelar. Sveriges styrkeområden omfattar miljö och hållbarhet, lagar och regler, IT-infrastruktur och en topplacering för kvaliteten i vår naturomgivning.

En stor svaghet som identifieras den svenska regeringens låga prioritering av turistnäringen och svag offentlig budgetering för ändamålet. Nivåer och effektivitet i beskattning, konkurrenskraften i våra prisnivåer och möjlighet att skapa effektiv bemanning är andra svaga områden.

Och undersökningen i sin helhet finns på [www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/)

#### ANHOLT NATION BRANDS INDEX

I Simon Anholt's Nation Brands Index (NBI), som mäter attraktionskraften i ett femtiotal länders varumärke, hamnade Sverige år 2009 på plats nummer 10, och med USA, Frankrike och Tyskland i topp. Sveriges placering stärks av hög ranking för regeringsförmåga (3), men dras ned av en svagare placering för bland annat turistisk attraktionskraft (14), sannolikt för att Sverige i första hand inte är känt som "turistland". En 14:e plats måste dock anses vara godkänd med tanke på att Sverige är litet och saknar historia som besöksnation. NBI mäter hur personer i andra länder uppfattar ett lands människor (7), regeringsförmåga (3), export (9), turistiska attraktionskraft (14), kultur och kulturarv (14) samt investeringar och invandring (8).

### EU-ANALYS ÖVER UTMANINGAR OCH NÖDVÄNDIGA AKTIVITETER

EU-kommissionen genomförde hösten 2009 en konsumentundersökning i medlemsländerna avseende attityder till turism. Studien tillkom efter näringskraftiga nedgång i samband med finanskrisen 2008-2009, har fokus på fritidsresande och beskriver åtta stora trender: globaliseringen, demografiska förändringar, informationssamhället, upplevelseekonomin, individuella anpassningar, hållbar utveckling, hälsa och välbefinnande samt lågprismodeller.

Utifrån dessa trender identifieras ett antal utmaningar:

- förstärka den europeiska turistnäringens roll som en högkvalitativ servicesektor
- stärka EU:s position som världens ledande turismområde
- utveckla turistnäringen till en del av kunskapsekonomin
- utveckla turistnäringen i EU utifrån hållbara perspektiv och med hänsyn till miljön
- öka förädlingsvärdet som genereras från tillgängliga resurser
- säkerställa utvecklingsförutsättningar för besöksnäringen

Utmaningarna konkretiseras ned till aktivitetsområden:

- Stöd efterfrågeutvecklingen
- Stimulera innovation och entreprenörskap
- Utnyttja befintliga resurser mer effektivt
- Säkerställ att besöksnäringen kan utvecklas utifrån hållbara perspektiv
- Syresätt utvecklingen!

Rapporten belyser också brister i den hittillsvarande utvecklingen och pekar bland annat på för stort fokus på produkt i stället för marknad, svårigheter att rekrytera adekvat kompetens, gammal(dags) infrastruktur, oklar image, bristande innovationsförmåga och behovet av tätare samverkan mellan näringsintressenter. Den pekar också på att utvecklingsarbetet inte kan göras enbart av näring och entreprenörer, utan måste ske tillsammans med offentliga aktörer och myndigheter.

Innehållet torde ha stor bäring även på Sverige. Analys, trender, utmaningar och aktivitetsområden känns igen från de diskussioner och de analyser som gjorts och görs avseende svenska förhållanden

### OECD-RAPPORT OM BETYDELSEN AV PRODUKTIVITETSUTVECKLING

En OECD-rapport från 2008 beskriver trender och policys i de 30 OECD-länderna. Rapporten pekar ut besöksnäringen som en strategiskt viktig ekonomisk sektor, men tar en annan väg in i frågorna genom att identifiera utvecklingsproblematiken för turismen de utvecklade ekonomierna – ett relevant perspektiv för Sverige. Rapporten inleder med följande citat:

*ETT PARADIGMSKIFTE FÖR INTERNATIONELL TURISM I UTVECKLADE EKONOMIER*  
Globaliseringen ökar den globala konkurrensen och stimulerar strukturella förändringar i turistnäringen. Den kontinuerliga tillväxten för turism och resande säkerställer att detta inte är ett nollsummespel. Här skapas nya marknadsmöjligheter för OECD-länderna, med unika attraktioner som skapar betalningsvilja och stora intäkter från potentiella besökare.

*Vi måste dock vara varse att turismrelaterade industrier i utvecklade länder inte bara måste kunna hantera en global konkurrens, utan också konkurrera i faktormarknader (arbetskraft och*

*investeringar) med mer högproduktiva sektorer i ekonomin. Det är därför angeläget att främja produktivetsbaserad tillväxt för turistnäringen i OECD-området. Turismrelaterade företag måste öka sin konkurrenskraft i inhemska faktormarknader och utnyttja begränsade resurser mer effektivt och innovativt, för att kunna utveckla och marknadsföra mer konkurrenskraftiga produkter.*

*Samhället kan stimulera denna process genom att erbjuda makroekonomisk stabilitet, anpassade och bättre tillväxtförutsättningar för besöksnäringen, attraktiva offentliga strukturer och en innovationsfrämjande turismpolitik.*

Citatet riktar mot det faktum att turismens andel av BNP i OECD-länderna befinner sig i en nedgående spiral. Besöksnäringen har svårt att hänga med i produktivetsutvecklingen jämfört med annan industri samtidigt som vi utsätts för hård konkurrens från turismekonomier utanför OECD-området.

OECD pekar ut attraktioner och attraktiva destinationer som centrala för att locka besökare. Natur, spännande (kultur)landskap och attraktiva miljöer är grunden i våra erbjudanden. De är alla mer eller mindre fritt tillgängliga, vilket innebär att modeller för tillgängliggörande genom ansvariga myndigheters försorg, snarare än begränsningar, är en viktig konkurrensfaktor.

### 3.8 BESÖKSNÄRINGENS MÖJLIGHETER OCH UTMANINGAR

De inledande styckena har rört vid en del av den utmaning besöksnäringen och svensk turism står inför. En svag produktivitetstillväxt och hård konkurrens från resten av Europa och övriga världen är ett par övergripande utmaningar att hantera. En stor möjlighet är den pågående globaliseringen, ett generellt ökat välstånd och därmed allt fler människor som reser, ofta med en önskan om något nytt, spännande exotiskt.

I ett globalt perspektiv har bara någon promille besökt Sverige – den potentiella marknaden är gigantisk om Sverige hittar vägar att utveckla sina produkter, profilera sig och stärka sitt varumärke.

### PESTEL-ANALYS

Att analysera möjligheter och utmaningar är en nödvändig del av ett framgångsrikt strategiarbete. Ett sätt är att genomföra en så kallad PESTEL-analys, där PESTEL står Political, Economical, Social, Technological, Environmental och Legal, och där parametrarna Demografi och Konkurrens ibland också brukar ingå. Nedanstående analys har hämtat tankegångarna från denna metod, och har tagit sikte på möjligheter och utmaningar i relation till Vision 2020 och dess olika delmål, som beskrivs i kapitel 4. Hur påverkar olika faktorer våra möjligheter att nå dessa mål?

### OLIKA PERSPEKTIV FÖR OLIKA SAMHÄLLELIGA NIVÅER

Ett antal för näringen avgörande faktorer har analyserats på global, nationell, regional-/destinations- och företagsnivå, och värderats på en tregradig skala.

På global nivå analyseras globala möjligheter och utmaningar som gäller hela världen eller stora delar av världen, och vad dessa betyder för Sveriges möjlighet att konkurrera. Ett globalt hot mot näringen kan visa sig vara en möjlighet för Sverige, såsom politisk stabilitet eller tillgången på rent vatten.

På nationell nivå analyseras faktorer där i första hand regering, myndigheter och nationella branschorganisationer har möjlighet att påverka, driva och hantera frågeställningar.

Regional- och destinationsnivå berör frågor som drivs och hanteras på denna nivå (regionens politiska system, samverkan och marknadsföring), men också frågor som varje region och destination måste hantera även om de själva inte "äger" dem (säsonger, grundförutsättningar avseende natur, kulturhistoriska värden, stads- och bybildning, demografiska förutsättningar etc).

På företagsnivå analyseras frågor som berör företagande och dess villkor.

### OLIKA GRAD AV MÖJLIGHET OCH UTMANING

På möjlighetsidan har skalan numrerats från 1 till 3, och fått färg i olika nyanser av grönt. På utmanings- eller hotsidan har skalan angivits med bokstäver från A till C med olika bruna toner. Stor osäkerhet (omöjligt att bedöma) markeras med 0 och saknar färg.

Ju starkare färg, desto större potential och möjlighet för Sverige, respektive desto större utmaning. Inget hindrar att en parameter är både en stor möjlighet och en stor utmaning. Ett exempel är destinations-samverkan, där Sveriges destinationer kan bli mycket framgångsrika om de hittar bra sätt att samverka, men där oförmåga att samverka får rakt motsatt effekt.

1 BETYDER MÖJLIGHET
2 BETYDER GOD MÖJLIGHET
3 BETYDER MYCKET STOR MÖJLIGHET
A BETYDER LÅG UTMANING
B BETYDER UTMANING
C BETYDER STOR UTMANING
0 BETYDER STOR OSÄKERHET

PESTEL-analysen först introducerad som PEST av Igor Ansoff 1965, senare utvecklad till en gängse modell för analys av möjligheter och hot.

En fullständig analys av varje parameter låter sig inte göras på kort tid och några få sidor, men rubrikerna och en snabbanalys enligt nedanstående är tänkt att fungera som underlag för vidare analys av de prioriteringar som måste göras i besöksnäringens utvecklingsarbete.

### TRENDER I ANALYSEN

#### GLOBAL NIVÅ OCH SVERIGE RELATIVT OMVÄRLDEN

På global nivå är en långsiktig ekonomisk tillväxttrend, en globalisering och resvanor som slagit igenom med full kraft och stora populationer som vill och avser att resa mer en stor möjlighet. Risker för politisk oro, terroråd, ekonomiska bakslag och epidemier är utmaningar som kan lura runt hörnet.

Klimat- och miljöpåverkan är en mycket stor utmaning, liksom risken att den tekniska utvecklingen inte hinner gå i takt med kraven på minskade utsläpp av fossila bränslen och stigande oljepriser.

Jakten på nya trender blir en möjlighet för alla länder att positionera sig. Sverige kan lyckas likväl som alla andra, där utmaningen blir att inte bli för självsäkra i uppfattningen att vi står för något nytt, fräscht. Vi måste vara mer innovativa än alla andra, och ha en kontinuerlig mycket vaksam omvärldsanalys.

### NATIONELL NIVÅ

På nationell nivå är politisk vilja och handlingskraft, gemensamma prioriteringar och strategiska satsningar, ett kvalificerat marknadsföringsarbete och noggrann analys av vår produkt i relation till omvärldens trender stora möjliggörare för besöksnäringens utveckling under de kommande decennierna.

De största utmaningarna är delvis de samma. Bristande politisk handlingskraft och oförmåga att lägga upp ett strategiskt arbete vore olyckliga omständigheter för näringen. Andra utmaningar är att skapa en mer produktiv, innovativ, lönsam och därmed attraktiv näring som lockar arbetskraft långsiktigt med konkurrenskraftiga villkor. Utbildningsfrågorna är en annan utmaning. Hur kvalitetssäkrar vi vårt utbildningssystem?

### REGIONAL-/DESTINATIONSNIVÅ

På den regionala nivån finns många stora möjligheter och nästan lika många utmaningar. Politisk vilja och handlingskraft, samverkansförmåga och produktutveckling är områden med stor potential, men de är också utmaningar. Att samverka på ett framgångsrikt sätt kräver både struktur och eldsjälar.

Infrastruktur och tillgänglighet är en regional och en nationell angelägenhet. Frågan berör regioner och destinationer i högsta grad, men besluten tas i regel på nationell nivå. Att lyfta besöksnäringens position i infrastrukturpolitiken blir helt avgörande för näringens fortsatta utveckling.

### FÖRETAGSNIVÅ

Även på företagsnivå finns en hel del möjligheter, men också några riktigt stora utmaningar. Utveckling av affärsidé, produkt och processer, samverkan och sina egna konkurrensfördelar är möjligheter där näringen idag är relativt omogen. Ett eget ansvar finns också hos företagen när det gäller att utveckla sin tekniska kompetens och att lägga upp en genomtänkt hållbarhetsstrategi.

Samtidigt är företagen beroende av externa aktörer och faktorer i form av finansärer, myndigheter och kommuner, skatter och regler, där situationen kan vara besvärande. Tillgång på kompetent arbetskraft förväntas bli en stor utmaning i framtiden, varför företagen, regionerna och de nationella aktörerna alla har anledning att fundera hur näringens konkurrenskraft i egenskap av arbetsgivare ska kunna stärkas.

### SLUTSATSER AV ANALYSEN

#### MÖJLIGHETER

Sammanfattningsvis finns de stora möjligheterna i några olika kluster. Ett sådant kluster handlar om att inom näringen hitta vägar för samverkan, rollfördelning, konkret handling och effektiv destinationsutveckling.

Ett annat kluster är det politiska området – med politisk vilja, prioritering, samordning och handlingskraft på statlig, regional och lokal nivå skapas goda utvecklingsförutsättningar.

Ökad professionalism i näringen, med ökat kunnande kring entreprenörskap och företagärfrågor, fler innovationer och fokus på affärsplanering, affärsutveckling, lönsamhet och kompetensfrågor är ett annat utvecklingskluster där potentialen är stor.

Ett sista viktigt kluster på möjlighetsidan är Sveriges särart. Sverige är jämförelsevis avlägset placerat

i förhållande till stora internationella hubbar, glesbefolkat, har stora naturområden, är långt framme i miljöfrågor och är och uppfattas som lugnt, hälsosamt och tryggt. I en omvärld där befolkningstalen blir allt större, grönområdena allt färre och jakten på trender och exotism allt viktigare finns goda förutsättningar för Sverige att profilera sig med just denna särart som utgångspunkt. Marknadsföringen av Sverige, på destinationsnivå och på nationell nivå, har här en viktig uppgift och bör förvalta den under ständig omvärldsanalys för att tillförsäkra sig om att kontinuerligt välja bästa möjliga marknadsposition utifrån förutsättningarna.

#### UTMANINGAR

Utmaningarna finns i hög grad inom samma områden. Möjligheterna är nämligen inte bara möjligheter utan i hög grad också förutsättningar. Samverkan inom näringen och mellan näringen och offentlig sektor, aktiv destinationsutveckling, politisk handlingskraft, utvecklat företagande, innovationer och en genomtänkt marknadsföring – allt med fokus på långsiktig ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet – ingår så att säga i kravspecifikationen för att kunna nå Vision 2020. Återigen – stora möjligheter, men också stora utmaningar att hantera.

På alla nivåer – nationell, regional-, destinations- och företagsnivå – är finansieringsfrågorna centrala och tätt sammanlänkade med övriga områden. Ökat intresse av att investera i näringen kräver lönsamhet som i sin tur kräver en lyckosam utveckling kring alla näringens nyckelfrågor.

#### MÖJLIGHETER

#### UTMANINGAR

Global nivå och Sveriges position relativt omvärlden		
	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
FORTSATT GLOBALISERING	3) Den ökade globaliseringen pekar entydigt på ökat resande. Både affärsresande och privatresande kan förväntas öka i kölvattnet av denna megatrend. Asien, Indien och Sydamerika kommer att vara större aktörer om 10 år.	A) Inget tyder på att globaliseringen avtar och resandet skulle minska av det skälet.
EKONOMI OCH VÄLSTÅND	3) Världen befinner sig i en långsiktig ekonomisk tillväxttrend vilket enligt alla prognoser innebär ökade möjligheter för resande.	B/0) Det finns självklart risk för fortsatt eller förnyad global ekonomisk osäkerhet, i synnerhet på kort sikt.
HÄLSA OCH EPI-/PANDEMIER	1) Sverige är ett tryggt land med god hälsa, stor tillgång på rent vatten och få smittkällor. Det kan gynna svensk besöksnäring.	B/0) På global basis finns risk för nya pandemier och epidemier, och ökad oro för resande när exempelvis fungerande antibiotika inte längre finns tillgängligt.
POLITISK STABILITET OCH SÄKERHET	2/0) Generellt lever vi i en trygg och säker värld, men ett antal oroshärdar och osäkerhetsfaktorer finns. Sverige är ett tryggt land som hittills har varit mer förskonat än många andra länder, och är inget väntat mål för terrorattacker. Detta kan sammanlagt gynna Sveriges konkurrenssituation.	B) För närvarande finns politisk oro i delar av världen som spillar över även på turismen och hindrar länder att utvecklas som besöksmål. Långsiktigt torde ökat välbärande innebära ökat lugn och säkerhet, men med terrorattacker och oro i tidigare säkra länder finns också frågetecken kring den politiska stabiliteten.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Global nivå och Sveriges position relativt omvärlden</b>		
<b>MILJÖ OCH KLIMAT</b>	2) Miljö- och klimatfrågor är på global nivå definitivt en större utmaning än möjlighet, men ny miljöteknik och ett ökat resande i närliggande länder kan ändå vara möjliggörare. För Sverige talar det geografiska läget "långt uppe i norr" emot oss, men ökad miljömedvetenhet på närmarknaderna kan ha en gynnsam effekt. Sverige har också stor potential som grönt, välbevarat och miljövänligt resmål.	C) Klimatfrågorna och ökade miljökrav är en stor utmaning för näringen att hantera. Sveriges geografiska läge talar emot oss, men vi kan etablera en nisch som miljövänligt, grönt och välbevarat resmål.
<b>NATURKATASTROFER</b>	1) Naturkatastroferna sägs kunna öka med den globala uppvärmningen och är i alla händelser besvärliga för de länder som är drabbade. För Sveriges del kan de innebära en möjlighet då vårt land har goda förutsättningar att klara sig undan stora katastrofer.	B) Naturkatastrofer kan dämpa reslusten och möjligheterna att resa till vissa delar av världen. Sannolikt blir detta oftast kortsiktiga problem som drabbar ett område under begränsad tid i samband med en katastrof, men för delar av världen kan problemen bli beständiga.
<b>RESMÖNSTER (ÖKAT RESANDE TILL SLÄKT OCH VÄNNER, ÖKAT/ MINSKAT AFFÄRSRESANDE ETC.)</b>	2) Globaliseringen ger nya resmönster – vi reser generellt mer tack vare bl.a. ökad tillgänglighet, att människor flyttar och förbättrad ekonomi. Andra faktorer – ny teknik, möten via Internet och telefoni, värdering av arbetstid etc. - talar möjligen för minskat resande.	A) Det mesta tyder på att de nya resmönstren kommer att gynna turismen på global basis.
<b>TRENDER (BENÄGENHET ATT BYTA RESMÅL UTIFRÅN VAD SOM ÄR TRENDIGT)</b>	3) Sverige har en stor möjlighet att nisch sig som "nytt", trendigt resmål.	C) Konkurrensen är stenhård från andra länder som också vill vara trendigast.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Global nivå och Sveriges position relativt omvärlden</b>		
<b>KONKURRENS PÅ GLOBAL BASIS</b>	2) Hård global konkurrens kan fungera som sporre för kvalitetsförbättringar av svensk turism.	C) Så gott som alla länder ser möjligheter i turism. Konkurrensfaktorn är en ständig och mycket stor utmaning.
<b>KONKURRENS FRÅN GRANNLÄNDER</b>	2) Långväga resenärer till övriga Norden ser gärna flera länder när de ändå är på plats, och kortväga resenärer kan lockas av att besöka fler resmål i regionen.	B) Våra nordiska grannar lockar i princip samma resenärer som Sverige.
<b>TEKNISK UTVECKLING</b>	3) Utveckling av Internet m.m. gör resandet mer lättillgängligt på alla sätt.	B) Risk finns att Sverige inte är lika i framkant som konkurrenterna när det gäller att utnyttja ny teknik.
<b>MILJÖTEKNISK UTVECKLING</b>	2) Miljöteknisk utveckling, i synnerhet på transportsidan, är ett måste för besöksnäringens långsiktiga utveckling och överlevnad. Detta är självklart både en möjlighet och en stor utmaning.	C) Miljöteknisk utveckling, i synnerhet på transportsidan, är ett måste för besöksnäringens långsiktiga utveckling och överlevnad. Detta är självklart både en möjlighet och en stor utmaning.
<b>GEOGRAFISK PLACERING OCH KLIMAT</b>	2) Sverige ligger långt bort från de flesta marknader, men det kan innebära en möjlighet i form av det annorlunda, exotiska, fräscha. Hittills har inte Sveriges klimat varit det mest attraktiva att resa till, men i en allt varmare allt mer tätbefolkad omvärld kan detta komma att ändras.	B) Utmaningen är minst lika stor som möjligheten när det gäller Sveriges geografiska och klimatologiska förutsättningar. Det kalla, mörka, snöiga Norden, som dessutom ligger långt bort, är en bild som finns hos många potentiella resenärer.

## MÖJLIGHETER

## UTMANINGAR

## Global nivå och Sveriges position relativt omvärlden

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
OLJETILLGÅNG OCH -PRIS	0) Det är svårt att se någon kortsiktig möjlighet i brist på olja och ökande oljepriser, men en konsekvens är att ny teknik "tvingas" fram, vilken kommer att gynna alla länder som har möjlighet att utnyttja denna.	C) Det mesta talar för att oljetillgångarna förr eller senare är slut och att priserna successivt kommer att stiga. Detta är en stor utmaning.
VALUTAKURSER	1) Vi kan kortsiktigt eller över ett antal år vinna på en gynnsam valutakurs. Den svenska gränshandeln är omfattande och bygger på ekonomiska skillnader mellan länder och valutaeffekter. Men en hållbar utveckling av besöksnäringen kräver aktiva insatser och reell produkt- och destinationsutveckling.	B) Vi kan förlora gäster genom ogynnsamma valutakurser. Det indikerar att vi måste jobba för att skapa en attraktiv produkt som inte tappar för mycket i ett sådant läge. Näringsen själv kan göra lite eller inget för att påverka valutakurserna.

## MÖJLIGHETER

## UTMANINGAR

## Nationell nivå

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
POLITISK VIJJA OCH HANDLINGSKRAFT	3) Mycket är vunnet med en stark politisk vilja och handlingskraft avseende svensk turism och besöksnäring. Här finns en stor möjlighet.	C) En politisk obenägenhet och oförmåga att stödja besöksnäringen skulle å andra sidan starkt hämma utvecklingsmöjligheterna.
EKONOMISK UTVECKLING	2) En fortsatt positiv ekonomisk utveckling stimulerar oss att resa och uppleva mer även i vårt eget land.	B) Ett fortsatt aktivt resande kräver god ekonomisk utveckling. Möjligen blir de inhemska resorna fler om ekonomin försvagas, då vi tenderar att som en av våra första sparåtgärder minska på utlandsresandet när vi får försvagad köpkraft.
SKATTER OCH REGELVERK	2) Skattenivåer, skattesystemets utformning och regelverk har stor betydelse för näringsens tillväxt och möjlighet att utvecklas och skapa jobb.	B) Lika viktigt som politisk handlingskraft är att skatter och regler utformas på ett sätt som bidrar till att stärka näringsens utveckling.
EFFEKTIVITET HOS MYNDIGHETER	2) Med den mängd myndigheter som arbetar med turismens frågor i Sverige är möjligheterna relativt små att få till stånd ett verkligt effektivt system. Men insikten om näringsens betydelse ökar och att initiativ till samordning har tagits. Det finns potential till förbättring.	B) Det är en rejäl utmaning att styra upp samverkan mellan myndigheterna, men det initiativ som tagits för att bygga upp en samverkan i Tillväxtverkets regi ger nya förutsättningar.
SAMVERKAN OCH SAMSYN INOM NÄRINGEN	3) En samsyn på huvudprioriteringar och roller i besöksnäringen är en möjlighet som inte får underskattas. Det är avgörande att samsynen också avspeglas i handling. En brett accepterad nationell strategi bidrar till detta.	B) Näringsen är stor och har många aktörer i hela landet. Det är en utmaning att skapa gemensam kraft och en nationell samsyn.



	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Nationell nivå</b>		
<b>NATIONELL MARKNADFÖRING</b>	3) Ett kvalificerat och nationellt marknadsföringsarbete i Visit-Swedens regi ger Sverige alla möjligheter att stärka sin ställning som besöksmål.	B) Även här är konkurrensfaktorn en stor utmaning. Många andra länder satsar mer på marknadsföring och utvecklar också sina metoder. Här krävs fortsatt spetskompetens och inte minst resurser.
<b>EFFEKTIVITET I UTBILDNINGSSYSTEMET</b>	3) Med ett högkvalitativt och relevant utbildningssystem kan vi öka kvaliteten i näringen och attraktionskraften på arbetsmarknaden. Här finns stor potential och vi har möjlighet att styra utvecklingen i rätt riktning. Reformerna har skett på senare år som kan komma att bidra på ett positivt sätt.	C) Utbildningsfrågorna är också en stor utmaning. Att bygga upp, förvalta och utveckla näringsanpassade utbildningar som hänger samman är svårt och resurskrävande. Andra länder har samma eller högre ambitioner.
<b>KOMPETENSFÖRSÖRJNING OCH TILLGÅNG PÅ ARBETSKRAFT</b>	2) Att lägga upp en strategi för att öka näringens attraktionskraft som arbetsgivare är en möjlighet och en nödvändighet. Det sker till del i takt med att näringen växer, men kan inte tas för givet utan behöver sannolikt ske strategiskt, metodiskt.	C) Att säkerställa näringens framtida kompetensförsörjning brukar anses som en stor utmaning, av demografiska, utbildnings- och statusmässiga skäl. Låga lönenivåer – bl.a. till följd av låg lönsamhet – gör det exempelvis svårt att leva ett helt yrkesliv, eller åtminstone göra karriär, i delar av branschen.
<b>TEKNISK KONKURRENSKRAFT</b>	2) Likväl som teknisk utveckling är en viktig parameter för besöksnäringens globala utveckling, kan Sverige skapa ökad konkurrenskraft genom att söka ha ett försprång inom teknisk utveckling.	B) Möjligheten är också en stor utmaning. Det land som ligger i framkant i utveckling och användande av ny teknik kommer att skaffa sig stora konkurrensfördelar.
<b>MILJÖ OCH KLIMAT</b>	2) Sverige kan genom medvetna, nationella strategier lägga sig i främsta ledet avseende miljöturism och klimatsmart resande. Det geografiska läget talar till vår nackdel men vi torde ha stor potential som miljövänligt resmål.	B) Likväl som miljöfrågor är en konkurrensmöjlighet är de utmanande. Många länder konkurrerar om att skapa hållbar turism. Det kan även finnas nationella politiska hinder att driva utvecklingen av en näring som uppfattas som miljöbelastande.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Nationell nivå</b>		
<b>PRODUKTIVITETS-UTVECKLING OCH INNOVATIONER</b>	2) Innovationer och produktivetsförbättringar måste ses som en möjlighet för besöksnäringen, då dessa parametrar är avgörande för framtida konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt.	C) En av näringens stora utmaningar är att driva innovationsarbetet och öka produktiviteten; rationalisering av processer, nya produkter, mer högfördelade produkter, är betydelsefullt för konkurrenskraft och för att näringen i högre grad ska bidra till ekonomin.
<b>INFRASTRUKTUR OCH TILLGÄNGLIGHET</b>	2) Att satsa på infrastruktur och transportlösningar är avgörande för näringens utveckling och konkurrenskraft. Tillgängligheten kommer aldrig att bli Sveriges största konkurrensfördel, men rätt hanterat kan ökad tillgänglighet och smarta transportlösningar stärka näringen rejält.	B) De infrastrukturella frågorna är en utmaning. Sverige är hyfsat långt framme i vissa avseenden, men kommer att få svårigheter att konkurrera om vi inte har ständigt fokus på att utveckla infrastruktur och tillgänglighet.
<b>ÅRSTIDER</b>	2) Vädret och säsongerna är kanske Sveriges historiskt största konkurrensnackdel i turismmanhang. Men med nya trender, en allt mer tätbefolkad värld och fortsatt global uppvärmning, kan Sveriges natur och svalare klimat komma att bli en stor tillgång.	B) Årstiderna och säsongerna är onекligen en utmaning. Sommar och vinter är rimligen lättare att sälja internationellt än höst och vår. Detta får konsekvenser för företagande och sysselsättning, där målet måste vara fler företag som fungerar på helårsbasis och fler fasta åretruntjobb.
<b>TRENDER</b>	3) Genom noggranna analyser av trender och resvanor kan Sverige skapa ökad attraktionskraft för såväl inhemska som internationella besökare. Här är produktutveckling och imagemarknadsföring stora möjliggörare.	C) Utmaningen ligger självklart i att möta andra länders motsvarande ambitioner. Vi kan lätt bli hemmablinda och få en felaktig bild av vår egen medvetenhet om trender, färgad av en alltför snäv analys.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Regional nivå och destinationsnivå</b>		
<b>POLITISK VIJJA OCH HANDLINGSKRAFT</b>	3) För regional- och destinationsutveckling är den politiska viljan och handlingskraften helt avgörande. Det är den kanske största möjliggöraren. Förmåga att samverka, ta avgörande beslut och driva besöksnäringens frågor konsekvent och metodiskt kan driva framgångsrik destinationsutveckling.	C) Enligt samma logik kan politisk oenighet, oförmåga att ta beslut, intressekonflikter, snabba växlingar i politiska majoriteter, etc. vara stora hinder för framgångsrik destinationsutveckling.
<b>FÖRMÅGA ATT SAMVERKA FÖR DESTINATIONsutveckling</b>	3) Lyckad samverkan inom en region och en destination är en möjliggörare med stor kraft. Att anta en gemensam vision, mål och handlingsplan och följa denna skapar goda förutsättningar för framgång.	C) Misslyckas samverkan på regional nivå kommer Sverige också misslyckas med att bygga starka destinationer. Enstaka starka företag kan bli stora "dragare" men utan samverkan skapas ingen tillräckligt stark helhet.
<b>SAMVERKAN PRIVAT - OFFENTLIGT</b>	3) Den viktiga samverkan mellan privat och offentlig sektor kan inte nog understrykas för turismen. I väl fungerande regioner och kommuner är detta en mycket stor möjliggörare.	C) I regioner och kommuner med svag samverkan mellan privat och offentlig sektor blir utmaningen avsevärt större att skapa attraktiva destinationer.
<b>"RÅVARUTILLGÅNGEN"</b>	3) Självklart är en god råvarutillgång i form av attraktiv natur som fjäll, skärgård eller kulturlandskap, intressanta platser och sevärdheter, mötesarenor etc. en stor möjliggörare för näringens utveckling.	B) Bristfällig råvara i form av dålig tillgång på attraktiv natur, intressanta platser och städer, arenor etc. innebär självklart en uppförsbacke för besöksnäringens utveckling. Här krävs större tankemöda, ännu större politiskt engagemang och entreprenörskap för att lyckas.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Regional nivå och destinationsnivå</b>		
<b>INNOVATIONSFÖRMÅGA OCH FÖRMÅGA ATT FÖRÄDLA RÅVARAN</b>	3) Mycket är vunnet med en bra "råvara", men förmågan att utveckla förädla denna till en säljbar produkt är ännu viktigare och en av besöksnäringens största möjligheter. Men det kräver hårt arbete och strategisk destinationsutveckling.	C) Att förädla de värden man har till säljbara, färdiga, exportmogna turistprodukter är en stor utmaning för svensk besöksnäring men givetvis helt möjligt.
<b>MARKNADSFÖRING OCH FÖRSÄLJNING</b>	3) Marknadsföring och försäljning via egna kanaler och via partnerskap med VisitSweden är en stor möjlighet för varje region och destination, och för Sverige som helhet, förutsatt en sammanhängande struktur trots alla regioners och destinationers särarter. Trots hård konkurrens dem emellan bildar destinationerna tillsammans helheten som gör Sverige attraktivt på en internationell marknad. Försäljning har generellt varit en svaghet för svenska destinationer men med stor förbättringspotential.	B) En stor utmaning ligger i att ge utrymme för egen drivkraft och initiativ i varje region och destination, samtidigt som helhetsbilden av Sverige bör vara så sammansatt och kommunicerad att den potentiella besökaren förstår och lockas av Sveriges erbjudande. VisitSwedens positionsteman och målgruppsanalyser är exempel på verktyg som hjälper destinationerna i detta arbete. Försäljningsledet är också en utmaning, då erfarenheterna till dags dato vittnar om att svenska destinationer generellt är för svaga på försäljning till återförsäljare/researrangörer.
<b>FINANSIERING</b>	2) Att hitta starka finansieringsmodeller är svårt i en fragmenterad näring där den direkta ekonomiska nyttan inte är lika lätt att härleda som för klassisk industri. Här kan vi dock bli betydligt bättre.	C) Att skapa och finna tillfredsställande finansieringslösningar är en stor utmaning, men inte omöjlig att klara av med systematiskt arbete.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Regional nivå och destinationsnivå</b>		
<b>INFRASTRUKTUR OCH TILLGÄNGLIGHET</b>	1) Tillgänglighet och infrastruktur är avgörande för besöksnäringen. Möjligheten ligger i att näringen omgäldande och tydligt involveras i statlig och regional trafik- och infrastrukturplanering.	C) Att tydligt involvera transportnäringen i infrastrukturplanering, och ge den ett ordentligt mandat, är en stor utmaning. Det är kostsamma, tröga processer och turism har historiskt aldrig haft status i dessa sammanhang.
<b>EFFEKTIVITET INOM TEKNIK OCH IT</b>	2) Likväl som på nationell nivå kan regioner nå framgång genom effektivt och framsynt utnyttjande av IT och teknik för att utveckla, visa upp och sälja sina produkter.	B) En svag effektivitet inom teknik och IT bromsar utvecklingen. Konkurrensen är stenhård och kunderna allt kräsare.
<b>ÅRSTIDER</b>	2) Årstiderna är en möjlighet och en utmaning. I många fall är det de tydliga årstiderna som ger underlag för turism över huvud taget (skidåkning, badstränder). I andra fall kan de utnyttjas i produktutveckling och marknadsföring (ex. att sälja is och snö, mörker och kyla).	B) Säsongernas utmaning ligger i att de dels kan upplevas som icke attraktiva ur ett generellt turismsperspektiv (vi har stora regioner utan vare sig säker sommar eller säker vinter), dels gör att intäktunderlaget inte finns under hela året.
<b>MILJÖ OCH KLIMAT</b>	3) På regional nivå torde finnas en stor möjlighet i att utnyttja klimatsmarthet och miljötank i produktutveckling och marknadsföring.	A) Utmaningen kan ligga i de långa avstånden för vissa regioner och att halka efter. Tro att man är bra på miljö, för att snabbt bli passerad av andra regioner och länder.
<b>DEMOGRAFI OCH TILLGÅNG PÅ ARBETSKRAFT</b>	1) Det är självklart olika för olika regioner men många turismregioner upplever sannolikt en viss vända inför möjligheterna att rekrytera och behålla arbetskraft. Här har Sverige ingen klar konkurrensfördel, men kan glädjas åt en bättre situation än övriga Norden som har stora rekryteringsproblem.	B) Det kan bli en stor utmaning att rekrytera och behålla kompetent arbetskraft i delar av Sverige och i vissa typer av företag.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Företagsnivå</b>		
<b>LÖNSAMHET</b>	1) Att driva upp riktigt lönsamt tursimföretagande är inte det vi ser som Sveriges stora styrka på kort eller medellång sikt – men i bästa fall på längre sikt. Beskattning, kompetens, demografi, traditioner, politiska prioriteringar m.m. är faktorer som håller tillbaka lönsamheten för många företag. En hel del går dock att vinna genom mer effektiv och genomtänkt destinationsutveckling och samordning.	C) Lönsamhetsaspekten är en utmaning. Förhållandena för svensk besöksnäring är tuffa, avseende skatter, regelverk, många myndigheter att jobba mot, och långa överlagande processer vid etableringar. Med bättre samordning, samstämmig politisk påverkan, en generell kompetenshöjning och ökad professionalisering kommer dock möjligheterna att förbättras för lönsamt företagande.
<b>FÖRMÅGA ATT UTVECKLA AFFÄRSIDÉN</b>	3) Stor potential finns för företagen i besöksnäringen att utveckla sina affärsidéer och produkter. Näringen är i början av en professionaliseringsprocess, där de tidiga initiativ och nivåhöjningar kommer att smitta till andra.	B) Att öka kreativiteten och skapa nya och bättre affärsidéer är inte lätt gjort. Det är en utmaning, men något som sannolikt kommer att ske. Det betyder samtidigt att de regioner och företag som inte orkar utveckla sina produkter kommer att halka efter och tappa marknadsandelar.
<b>INNOVATIONSFÖRMÅGA OCH PRODUKTIVITETSUTVECKLING</b>	2) Störst möjligheter har den som inte bara utvecklar sin affärsidé utan även arbetar med innovationer och produktivitet. Hur kan jag bli mer effektiv?	B) Att bli mer produktiv är en rejäl utmaning, i synnerhet när marginalerna är så små att ingen tid och igen budget finns för innovationsarbete. Här spelar det offentliga en stor roll.
<b>FINANSIERING OCH FINANSIELL UTHÅLLIGHET</b>	1) Det är generellt svårt för näringsföretag att finna finansiering och lönsamheten är ofta svag, vilket leder till dålig finansiell uthållighet. Detta är ingen fråga som löses lätt och snabbt, men i takt med att näringen professionaliseras och utvecklas kommer möjligheterna att förbättras.	C) Att finna lösningar på näringsfinansieringsproblem är en stor utmaning. Här krävs offentligt stöd och insikt från det offentliga om näringsföretagens särskilda förutsättningar.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>Företagsnivå</b>		
VILJA OCH FÖRMÅGA ATT SAMVERKA MED ANDRA FÖRETAG	2) Det företag som är bra på samarbete och kreativa lösningar i samverkan klarar sig oftast bättre.	B) Det är en utmaning att få kraft och tid att räcka till för samarbete och inte alltid lätt att se sig som varandras "hjälpare" snarare än konkurrenter.
KOMPETENS OCH UTBILDNING	1) Jämfört med många andra näringar är den generella kompetensen hos särskilt småföretagen låg, avseende företagarfrågor, branschkunskaper, kommunikation m.m. Här finns utvecklingspotential, men frågan måste ses långsiktigt.	B) Det är en utmaning att höja näringens kompetens, men ska inte ses som ett jättehott. En successiv utveckling, stöd från regionala samarbeten, branschorganisationer ger en successiv kvalitetshöjning av näringen.
ARBETSMILJÖ, PERSONALVÅRD, LÖNER	2) En ökad konkurrens om arbetskraft, ökad status för näringen, stöd från branschorganisationer och strama regelverk ökar successivt kunskapen inom arbetsmiljö- och personalvårdsfrågor.	A) Det är en utmaning att höja näringens kvalitet i frågor kring arbetsvillkor och arbetsmiljö, och det kommer sannolikt att ske i takt med att konkurrensen om arbetskraften ökar samtidigt som näringen professionaliseras.
TILLGÅNG PÅ ARBETSKRAFT	2) Tillgången på arbetskraft i framtiden sägs ibland vara en stor ödesfråga. För vissa företag är det en realitet redan idag, för andra inte. I näringen finns stora möjligheter att skapa och erbjuda attraktiva arbetsplatser för inte minst ungdomar.	B) Långsiktigt kan brist på arbetskraft bli ett reellt problem. Detta måste mötas med en kontinuerlig utveckling av näringen och dess arbetsplatser. Svag lönsamhet leder till svag förmåga att betala konkurrenskraftiga löner. Detta är en rejäl utmaning.
TEKNISK KOMPETENS	3) Företag med stor teknisk kompetens, egen eller inköpt, ofta i samband med kommunikativ kompetens, har en stor konkurrensfördel. Att synas och hittas lätt på Internet, att ha moderna bokningssystem och tekniskt välutvecklade produkter är centralt i dagens besöksnäring.	C) Företag som inte förmår att delta i den tekniska och IT-relaterade utvecklingen kommer att få stora konkurrensproblem. Vissa kan möjligen överleva som "parasiter" på starka "systerföretag", men knappast långsiktigt.
MILJÖ OCH CSR	3) Att ligga långt fram i miljö- och CSR-frågor torde vara en stark konkurrensfördel för många företag.	C) De företag som inte funderat igenom frågor kring hållbarhet och ansvarstagande riskerar att hamna bakom dem som arbetar genomtänkt med dessa frågor.

## 4. Vision 2020 och mål för besöksnäringen

Att lyfta blicken och visualisera och konkretisera var näringen kan komma att befinna sig i framtiden är viktigt för att kunna formulera mål, strategier och handlingsplaner.

Visionen för 2020 är utmanande och kommer att ställa stora krav på att alla näringens aktörer, inklusive regering, departement, myndigheter, län och kommuner, riktar sina resurser i visionens riktning, samverkar och koordinerar sina respektive verksamheter för optimal slagkraft i vidtagna åtgärder.

### 4.1 VISION 2020 – BESÖKSNÄRINGEN: SVERIGES NYA BASNÄRING

2010 - 2020  
EN FÖRDUBBLING AV SVENSK TURISM!

#### RESMÅLET

År 2020 är Sverige ett av Europas mest attraktiva resmål med starka varumärken på nationell och destinationsnivå. Sverige är känt som ett modernt, spännande, naturnära och hållbart besöksmål med en svårslagen kombination av storstad och naturupplevelser. Att resa till Sverige när man klarat av "måsten" som Europas storstäder står mycket högt i kurs hos den globala resenären, den globala företagaren och hos svenskarna själva.

#### DESTINATIONERNA

Besöksnäringen har utvecklats till en professionell, konkurrenskraftig och lönsam näring med ökade förädlingsvärden och goda vinstmarginaler för näringens företag. Företag, destinationer och regioner är medvetna om sina produkter, deras värde och hur de kan säljas, och tänker i termer av utveckling, destinationssamverkan och innovation. 35 destinationer är helt mogna för exportmarknaden och har ökat omsättningen på den inhemska marknaden.

#### BETYDELSEN FÖR SVERIGE

Besöksnäringen är en av Sveriges mest värdefulla näringar avseende ekonomi, sysselsättning och regional livskraft, och är ledstjärna för ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Den turistiska konsumtionen har fördubblats från år 2010 till 500 miljarder kronor, antalet anställda har ökat till 260 000 årsverken och exportvärdet till 200 miljarder kronor.

#### UNIKA TILLGÅNGAR OCH MÖJLIGA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT NÅ VISIONEN

##### VARFÖR 2020?

2020 är det år då näringens idag, år 2010, formulerade vision ska ha uppnåtts. Tidsperioden är inte slumpvis vald. Neringen och dess aktörer, liksom de politiska systemen, hinner göra mycket på tio år. Strukturer har tid att ändras, initiativ och avgörande beslut hinner tas och följas upp, och vi har ytterligare två riksdagsval som kan bidra till att driva utvecklingen. Tio år är heller inte oöverskådligt. De flesta av de idag verksamma aktörerna i näringen kommer att vara kvar på ett eller annat sätt och kan visualisera året 2020.

### KRAFTFULLT ÖKAT RESANDE I STENHÅRD KONKURRENS

År 2020 har världen utvecklats på många sätt som har stor betydelse för besöksnäringen. Närings målgrupper har blivit större med bättre utbildade och mer resvana människor som konsumerar information på ett avancerat sätt. Produkter och tjänster värderas, jämförs och handlas i allt större utsträckning på nätet. Länders gränser är inget reellt hinder för människor, utan snarare något som triggar viljan att upptäcka och uppleva nya miljöer.

Viljan att söka nya upplevelser uppmuntras ständigt och nya spar- och betalningsformer underlättar för den enskilde att ta till sig erbjudanden och fatta köpbeslut i ett rikt utbud av varierande produkter. Merparten av de länder som länge haft turism som en basindustri har stärkt sina positioner medan andra har tappat något, och helt nya destinationer har tillkommit.

### NYA GENERATIONER MED HELT NYA PREFERENSER

Vid ett ledarskapsseminarium i Stockholm våren 2010 nämnde Kofi Annan att dagens unga generation är den första, i verklig mening, riktigt globala generationen. Dessa unga människor är nyfikna och välutbildade, känner inga gränser och för dem är resor naturliga för att lära och ta till sig nya intryck. De börjar resandet framför datorn och tar sig på olika sätt till de destinationer de vill besöka oavsett det sker i form av privatresor eller i jobbet. Denna utveckling kommer att accentueras under det kommande decenniet.

En annan viktig målgrupp för morgondagens resande är den växande gruppen aktiva äldre som har ekonomiska möjligheter, tid och intresse för nya reseupplevelser. Också denna grupp har hunnit anpassa sig till att söka, utvärdera och beställa sitt resande på nätet. Inte minst researrangörer ser här en stor potential för bekväma, upplevelserika, prisvärda och ofta tematiska resepaket.

I takt med en allt mer effektiviserad industriproduktion ökar serviceinlaget i praktiskt taget all verksamhet. Traditionella servicenäringar kommer att utvecklas och bli allt mer professionella, och deras betydelse för länders ekonomier stärks. Särskilt märkbart blir det i länder som Sverige, som historiskt rönt sina största framgångar som industrination, men som nu måste utveckla sig än mer som ett kunskapsamhälle och producent av servicetjänster.

Sammanfattningsvis finns 2020 en kraftigt ökad konsumtion inom upplevelser och resor på global basis, där konkurrensen om resenären är stenhård.

### SVERIGES POTENTIAL

Vilken position har då Sverige förutsättningar att ta i denna framtida omvärld?

Sveriges storstäder och portar in i landet har en hög image i de målgrupper VisitSwedens marknadsföring riktar sig till. Storstäderna svarar för majoriteten av exportintäkterna men är också värdefulla som portar till andra intressanta kringdestinationer. Med ytterligare stöd kommer de att kunna stärka såväl sin egen konkurrenskraft som rollen som port till andra destinationer.

Sverige har också ett utmärkt rykte som arrangör och/eller värd för stora möten, mässor och kongresser. En närbesläktad verksamhet är idrotts- och kulturevenemang. Båda dessa områden erbjuder stora möjligheter till lönsamma affärer som ska tas tillvara. De kommer under planeringsperioden att ges ett ökat fokus.

Unika tillgångar har Sverige i natur, miljö- och kulturvärden. Sverige är ett demokratiskt, tryggt, utvecklingsorienterat och välordnat land. Medborgarna är öppna, välutbildade och språkkunniga. Transportsystem och vägnät håller hög internationell klass. Utbudet av kost och logi är omfattande och håller kvalitetsnivåer som kan tillgodose såväl de högsta kraven som mer begränsade resebudgetar.

Sverige har utomordentliga förutsättningar att attrahera resenärer och växa som besöksland. Potentialen är betydande. Och för att citera Ivar Kamprad: "Det mesta är gjort!" Med kraftfulla, prioriterade, riktade och väl samordnade insatser kan verkningssgraden i de resurser som redan finns i systemet användas mer effektivt. Framgångarna kommer att stimulera till fler entreprenörmässiga och finansiella satsningar i industrin.

### POTENTIALEN FÖR SVENSK TURISM ENLIGT HUI:S PROGNOSE

Handels Utredningsinstitut, HUI, har utifrån några olika antaganden skissat på två olika prognoser<sup>17</sup>:

#### 1. ANTA SAMMA TILLVÄXTTAKT

Denna prognos utgår från att det är rimligt att anta att den historiskt starka tillväxttakt som vi haft under en längre tid kan upprätthållas de närmaste tio åren med aktiva åtgärder från näringen och en ökande global turism. För en fortsatt stark tillväxttakt krävs dessutom utökad tillgänglighet i form av nya direktlinjer till Sverige, nya investeringar i befintliga och nya reseanledningar och att Sverige lyckas ta marknadsandelar främst på närmarknaderna.

Detta skulle resultera i en tillväxt på 85 procent under 2010-2020, en turismomsättning på 450 miljarder kronor och 225 000 anställda (årsverken).

#### 2. UTGÅ FRÅN EN FÖRVÄNTAD INTERNATIONELL TILLVÄXTTAKT PÅ 4,4 PROCENT ÅRLIGEN

I denna prognos är antagandet att den svenska turismutvecklingen tappar fart i förhållande till sin historiska tillväxttakt. Detta skulle till exempel kunna ske på grund av faktorer som att tillgängligheten inte utvecklas i samma takt som hittills (jämför lågprisflygets utveckling under 2000-talet) samt att det inte investeras lika mycket i reseanledningar. I denna prognos hålls samma utvecklingstakt som snittet för turismen i övriga världen.

Denna prognos landar på en tillväxt under 2010-2020 på 54 procent, en turismomsättning på 377 miljarder kronor och 202 000 anställda (årsverken).

<sup>17</sup> Handels Utredningsinstitut, HUI, Niklas Gustafsson, Prognos för utvecklingen av Svensk turism år 2020, juni 2010.

Enligt HUI är det rimligt att anta att den totala turismkonsumtionen i Sverige har potential att nå drygt 450 miljarder kronor 2020, det vill säga prognos 1. En förutsättning är dock att kraftfulla satsningar görs för ökad tillgänglighet, på investeringar i befintlig och ny infrastruktur samt investeringar i olika attraktioner, destinationer och reseanledningar för att öka Sveriges attraktionskraft. Till detta måste, enligt HUI, komma ett ökat fokus på marknadsföring samt att Sverige lyckas ta marknadsandelar, främst på marknaderna i närområdet.

## VISION 2020 TÄNJR AMBITIONERNA HÖGRE ÄN PROGNOSEN

Mot bakgrund av de åtaganden som såväl näringen som staten uttalat i sin ambition att utveckla besöksindustrin till en ny basnäring i Sverige torde Vision 2020 var fullt möjlig.

Tillväxten kommer att påverkas inte enbart av finansiella satsningar utan också av att näringens olika aktörer bättre funnit sina roller och därmed bättre samverkar mot den gemensamma målbilden. Destinationer med potential för exportmognad har dessutom med konkret stöd genomgått näringens utvecklingsprogram.

## SVENSK BESÖKSNÄRING ÅR 2020

En titt in i kristallkulan på besöksnäringssverige 2020, om arbetet med att implementera och driva den nationella strategin blir verklighet fullt ut, kan se ut ungefär så här:

## STOR EKONOMI MED ÖKAD STATUS

Besöksnäringen har nått en position som en av Sveriges viktigaste basnäringar med ett stort exportnetto och med en verksamhet som är den mest sysselsättningsintensiva näringen i landet. Sveriges självbild som viktigt resmål på den globala marknaden är stark. Gemene man vet att detta är en viktig näring och ser positivt på nya besökare och utvecklingen av attraktiva destinationer, liksom på näringen som arbetsgivare.

Massmedias rapportering och tidningarnas nyhets-, debatt och ledarsidor präglas av denna nya, stora basnäring och de positiva värden som näringen står för. Debatten är samtidigt spänstig vilket driver fram fortsatt utveckling och ansvarstagande från näringens aktörer.

Finansiärer och kreditgivare ser värdet i besöksnäringen, vill och vågar satsa pengar, och systemen för finansiering och tillgång på kapital har utvecklats för att fungera i näringen. Ett kompetenslyft har skett på detta område, där företag och destinationer utvecklat modeller för att räkna på och presentera sina affärsprojekt och riskkapitalister och kreditgivare lärt sig att analysera näringen.

Många av besöksnäringens växande och framgångsrika företag är börsnoterade.

## SAMVERKAN, DESTINATIONER OCH TEMAN – FUNGERANDE MODELLER DRIVER UTVECKLINGEN

Näringens aktörer har funnit sina roller och konstruktiva former för samverkan, men som i andra näringar och sammanhang är ingenting helt statiskt. En dynamisk utveckling under tio år bakåt i tiden har skapat drivna, kreativa företrädare för näringen, dess destinationer och företag som upprätthåller en tät dialog och debatt sinsemellan och med regering och myndigheter.

En lång rad nya exportmogna destinationer har skapats och de gamla tungviktarna har utvecklats och förstärkts, liksom attraktiva närliggande destinationer. De har fokus på hållbarhet och de unika värden som Sverige står för i form av natur, kultur, kreativitet och sundhet – utmärkta förutsättningar för dem som uppskattar ett aktivt friluftsliv. Även kreativitet och god design är egenskaper för vilka Sverige gjort sig känt.

Nya och starkare tematiska reseområden har utvecklats och marknadsförs framgångsrikt för flera olika

målgrupper. Att cykla, segla, fiska, golfa, vandra, jaga och uppleva svensk kultur är mycket attraktiva aktiviteter som paketeras framgångsrikt och säljs med goda marginaler till köpstarka besökare.

De svenska destinationerna och de tematiska områdena har en mycket hög bokningsbarhet på nätet med lättillgängliga, lockande och lättförståeliga bokningssystem och presentationer. En stor del av landets destinationsutveckling sker med professionella och vedertagna modeller, där genomtänkt affärsplanering och hantering av frågor kring produktbud, efterfrågan och målgrupper, erbjudande, bokningsbarhet, försäljning och marknadsföring inte bara adresseras utan implementeras konkret i utvecklingsarbetet för den destination som önskar med hjälp av erfarna coacher.

Samverkan mellan de nya, starka destinationerna och VisitSweden bygger framgångsrika partnerskap och en kraftfull marknadsföring som driver Sverige bilden och Sveriges attraktionskraft ytterligare framåt.

Mötesindustrin är en betydande och framgångsrik del av besöksnäringen. Sverige har etablerat sig som ett föregångsland för möten, mässor, evenemang och kongresser. Fungerande system för finansierings- och riskdelningsfrågor har etablerats och anläggningarna och deras kringtjänster håller högsta internationella klass.

## TILLGÄNGLIGHET OCH HÅLLBARHET I FOKUS

Tillgängligheten är generellt hög, och en infrastruktur som stöder besöksnäringen växer fram, där former för kontinuerlig och konstruktiv samverkan etablerats mellan destinationerna och offentlig infrastrukturplanering.

Hållbarhetsfrågorna är väl etablerade och genomsyrar hela utvecklingsarbetet. Kunskapen i näringen, hos regering och organisationer om ekologisk, ekonomiskt och social hållbarhet i besöksnäringen har ökat väsentligt och dessa frågor är föremål för kontinuerlig diskussion och samverkan.

## UTBILDNING, KOMPETENS OCH INNOVATIONER I VÄRLDSKLASS

Utbildningsväsendet erbjuder utbildningar på besöksnäringens områden med hög klass och stor efterfrågan bland både svenska och internationella studenter. Utbildningssystemet är väl samordnat, drivs av en gemensam målbild och lätt att förstå för både studenter och arbetsgivare.

Det är intressant och attraktivt att arbeta i den växande besöksnäringen, där en ökad lönsamhet skapar ökade förutsättningar för högre löner och goda villkor, men där också näringens kreativitet, sociala aspekter och vitalitet är faktorer som lockar unga människor att arbeta inom näringen.

Samverkan mellan arbetsgivar- och fackliga organisationer är stark och konstruktiv och skapar förutsättningar för långsiktiga lösningar avseende såväl kollektivavtalen och deras tillämpning som gemensamt drivna näringsutvecklingsfrågor.

Kompetensnivån hos näringens företagare och ledare ökar kontinuerligt genom lyckosamma satsningar, en ökad status i näringen och en allt bättre lönsamhet som ger utrymme för kompetensutveckling genom praktiskt arbete med företags- och utvecklingsfrågor, erfarenhetsutbyte samt regelrätta studier.

Flera viktiga forsknings- och innovationsprogram riktade mot besöksnäringen leder till viktiga innovationer och nya kontaktytor och samarbeten mellan näringsliv och forskning.

### ETT GOTT SVERIGE ÅRET RUNT – OCKSÅ FÖR SVENSKAR

Säsongsfrågorna hanteras och drivs framgångsrikt på olika sätt – bland annat genom driftiga destinationer och entreprenörer som lyckas skapa erbjudanden och ökad lönsamhet året runt, genom forskning och utveckling kring verksamhetsoptimering och nya bemanningslösningar, och genom arbetsmarknadsparternas kollektivavtal.

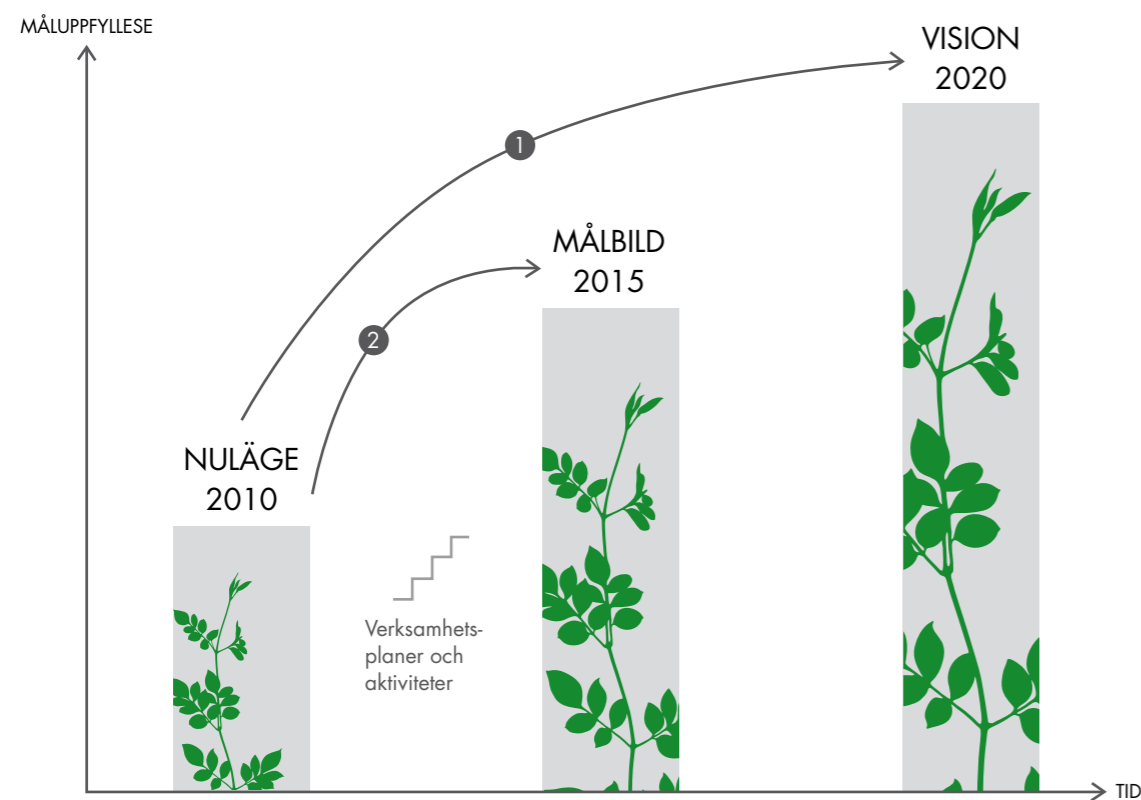
Matlandet Sverige har fått fäste, och besökare som kommer till Sverige har en god bild av Sverige som gastronomiskt intressant, och imponeras väl på plats över den goda maten och hur genomtänkt den säljs och marknadsförs.

Många svenskar vill helst av allt stanna i Sverige och uppleva de allt attraktivare destinationerna på hemmaplan.

### 4.2 UTVECKLING I TRE TIDSHORISONTER

#### VISIONENS SYFTE OCH VÄGEN DIT

Vision 2020 ska verka som en magnet som drar alla aktörers verksamhet samordnat mot en gemensam målbild. De strategiska vägvalen görs baserat på en analys av var vi befinner oss idag jämfört med var vi vill befinna oss 2020. Det definierade gapet mellan utgångsläget 2010 och visionen 2020 styr vilka åtgärder som behöver initieras, hur de ska prioriteras och vilken resursinsats som krävs. Redan 2010 måste de första stegen tas på den resan.



Gapanalys 1 Strategiska mål och vägval för tillväxt

Gapanalys 2 Prioriterade åtgärder

På väg mot visionen ska målbild 2015 nås. Logiken bygger på att målbild 2015 måste nås för att visionen fortsatt ska kunna vara trovärdig och framhållas som en tänkt framtida position.

Målen operationaliseras genom att gapet mellan utgångsläget 2010 och målbild 2015 styr framtagandet av etappmål som i sin tur ligger till grund för de åtgärder som ska säkerställa att målen nås. Dessa mål, planer och aktiviteter preciseras i samband med implementeringen av strategin.

### 4.3 MÅL KOPPLADE TILL VISION 2020

Specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta (SMARTA) mål är nödvändiga för att rikta och samordna resurser i en tydlig och gemensam riktning. Målen behövs också för att löpande utvärdera såväl prestationers effektivitet som målens realism.

#### STRATEGISKA MÅL FÖR TILLVÄXT

På väg mot visionen, målbild 2015 och de kortare perspektivens etappmål är de strategiska målen för tillväxt drivande för vilka initiativ som behöver tas, nödvändiga prioriteringar, resursinsatser och operativa åtgärder. De strategiska målen tar sikte på att

- attrahera så många utländska besökare som möjligt inom de prioriterade målgrupperna
- utveckla fler exportmogna destinationer
- stödja redan exportmogna destinationer så att de kan öka sina volymer
- få fler svenskar att resa och utnyttja besöksnäringens tjänster i Sverige

#### KVANTITATIVA MÅL FÖR TILLVÄXT

Visionens kvantitativa mål är inte resultat av en traditionell trendframskrivning. De bygger i stället på en uppfattning om vad som kan vara möjligt, förutsatt att rätt satsningar görs på utveckling av infrastruktur, företag, destinationer, kompetensutveckling, varumärkesbyggande, marknadsföring och försäljning.

MÅL	2010 *	2015	2020
Omsättning (Mdr kr)	252	350	500
Exportvärde (Mdr kr)	94	150	200
Antal anställda (årsverken)	160 000	200 000	260 000***
Antal exportmogna destinationer	15**	25	35
Image NBI Ranking	10	9	8

\* Statistiken avser år 2009, men är den från och med juli 2010 senast tillgängliga statistiken från SCB/Tillväxtverket.

\*\* Antalet 15 är en uppskattning av det antal destinationer som bedöms som exportmogna i dagsläget och där partnerskap med VisitSweden i vissa fall är etablerat. Siffran omfattar bland annat storstadsregionerna, ett antal fjälldestinationer och andra väl utvecklade destinationer.

\*\*\* Med en fördubblad omsättning i löpande priser, en årlig prisökningstakt med cirka 2 procent och en årlig produktivitetökning på cirka 1 procent nås en sysselsättning på runt 250 000 årsverken. Den nationella strategin tar mot denna bakgrund sikte på 100 000 nya årsverken.

#### 4.4 GAPANALYS – FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT NÅ VISIONEN

För att nå en fördubbling av turismen 2020, krävs fokuserade strategier och handlingsprogram som allokerar medel till de områden där insatserna gör störst nytta.

Svensk politik bygger i regel på generella åtgärder, avseende företagsstöd, skatter och regler, och på rättvisepprinciper vid investeringar i infrastruktur och allokering av resurser, och på en idé om att "alla ska med". En ekonomiskt och sysselsättningsmässig framgångsrik utveckling av besöksnäringen kräver prioriteringar och modet att fatta avgörande beslut och välja. Investeringsnivåerna är så stora och avgörande att ansvaret inte kan läggas i händerna enbart på näringen själv. Systematisk analys och destinationsutvecklingsarbete måste leda fram till politiska prioriteringar.

Vidare behöver näringen samordnas avsevärt bättre än idag för att få ett bättre genomslag för de olika aktörernas syften, mål och arbetsätt. Neringen måste ta ett fastare grepp om den nationella strategin och i implementeringen tydliggöra hur en bättre rollfördelning kan öka verkningsgraden av de gemensamma resurserna i det operativa arbetet.

För att bygga en framgångsrik och växande besöksnäring krävs således betydande insatser från såväl näringen själv som den offentliga sektorn. De strategier och handlingsprogram som måste initieras för att snabbt komma igång kräver investeringar och finansiering av projekt.

För dessa ändamål är det nödvändigt:

- att näringen samordnas i syfte att öka effektiviteten
- att entreprenörer, företagare och långivare har motiv att investera i näringen
- att ett nytänkande skapas kring partnerskap mellan privat och offentlig sektor
- att den offentliga sektorn ges en god inblick i de förutsättningar som gäller för näringens tillväxt
- att näringen kan peka på var offentliga investeringar kan bidra till en ännu större utväxling av privata initiativ och satsningar

Strategiska insatsområden har identifierats där praktisk handling inom en snar framtid är en förutsättning för en kraftfull start på den utmanande men fullt möjliga vägen mot Vision 2020. Medel allokeras här till de områden där insatserna gör störst nytta och som driver mot målbilden och visionen. Dessa insatsområden kräver alla ett stort engagemang från det privata näringslivet och andra aktörer i besöksnäringen.

För att säkerställa en kraftfull inledning på arbetet mot visionen bör staten dessutom ta ett antal tydliga initiativ och göra några verkningsfulla åtaganden för att markera den vikt man tillmäter besöksnäringen.

Till det kommer att driva det pågående samordningsarbetet i Tillväxtverkets och VisitSwedens regi. En mycket positiv offentlig insats vore ett finansiellt bidrag för att göra det möjligt att "utbilda" näringens aktörer i den nationella strategin och dess konsekvenser och för att få en hög genomförarkraft i implementeringen. Detta skulle också medverka till att dessa aktörer bättre ser vilka möjligheter som finns i näringen och därför mer motiverade skulle våga satsa kapital, tid och engagemang.

#### KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ATT MINSKA GAPEN

För att successivt förflytta Sveriges nuvarande position i visionens riktning krävs:

- att de privata och offentliga aktörerna på besöksmarknaden sluter upp bakom den nationella strategin och målmedvetet arbetar för en tydligare rollfördelning och bättre samordning
- att nuvarande exportmogna destinationer bibehåller och stärker sin konkurrensförmåga
- att en förteckning upprättas på destinationer som bedöms ha exportpotential under planeringsperioden
- att de destinationer som bedöms ha en exportpotential inom fem år identifieras och erbjuds näringens coaching och "Verktyget för utveckling till exportmogna destinationer"
- att i genomsnitt två destinationer om året (2010-2015) framgångsrikt genomgår utvecklingsprogrammet och når exportmogen status och att minst två av dem når så kallad "portstatus", d.v.s. en destination med så starkt varumärke att den i sig är reseanledning nog för en resa till Sverige men också med möjlighet att därifrån bekvämt ta sig till andra attraktiva destinationer
- att näringen tydliggör vilket kompetensbehov som kan behöva tillgodoses under planeringsperioden och hur kompetensutvecklingen kan genomföras av branschens aktörer själva, av fack- och gymnasieskolor, högskolor och universitet
- att de mått som internationellt mäter ett lands attraktionskraft och varumärke löpande studeras och att brister som drar ner Sveriges ranking i internationella mätningar åtgärdas för att successivt förbättra Sveriges index och ranking



## 5. Nationell strategi för tillväxt

Besöksnäringen kommer att vara en av de mest betydelsefulla näringarna i landet och skapa flest arbetstillfällen samt vara ledstjärnan för ett hållbart samhälle. Detta kräver stora insatser av såväl näringen som stat, regioner och kommuner. Näringens uppgift är att tydliggöra roller och säkerställa verkningsgraden av de strategiska insatser som krävs.

### 5.1 STRATEGISKA INSATSER – VÄGAR MOT MÅL OCH VISION 2020

För att nå en fördubbling av turismen till 2020, krävs prioriterade arbetsinsatser och investeringar som säkerställer högsta möjliga verkningsgrad på insatta resurser. Därför behöver näringen förtydliga roller och organisationsstrukturer som tydligt definierar vem som ska utföra de strategier och uppgifter som behövs för att driva utvecklingen mot vision 2020.

Arbetet kräver fokuserade och samordnade områden, strategier och mål som verkar för att driva utvecklingen så att Sverige blir och uppfattas som ett av Europas mest intressanta länder att besöka.

#### VÄGEN MOT VISION 2010 DRIVS AV

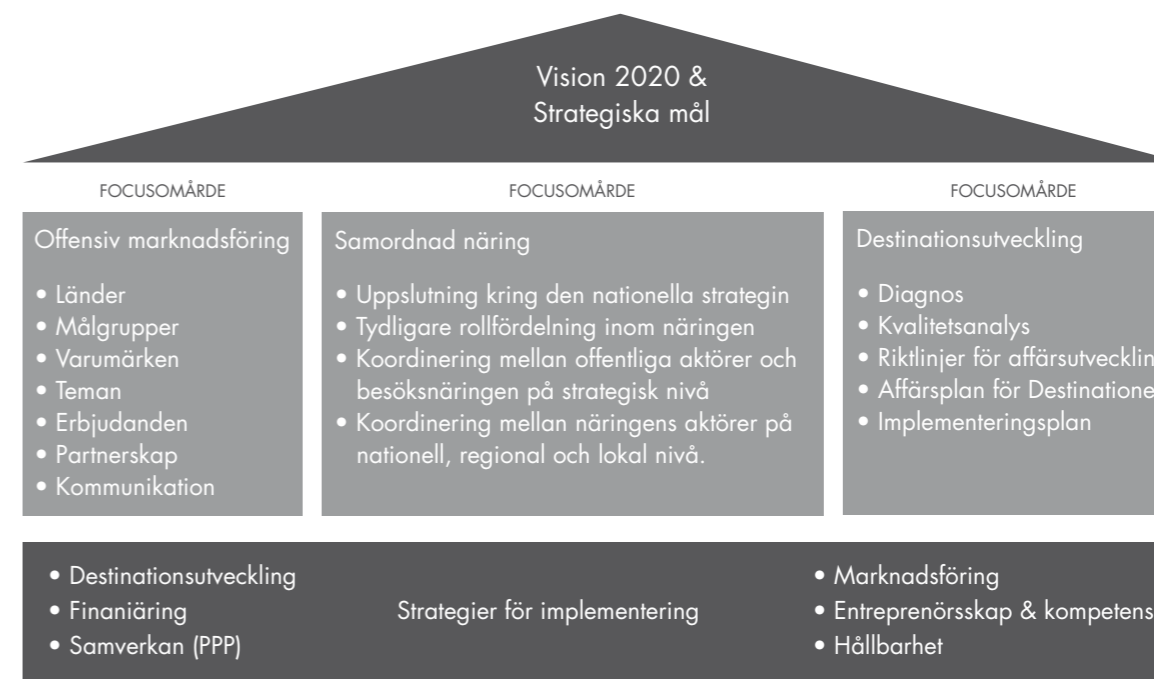
- Tre fokusområden
- Fyra strategiska mål
- Sex huvudstrategier

#### TRE FOKUSOMRÅDEN

Förverkligandet av Vision 2020 bygger på en kraftsamling kring tre fokusområden. Dessa är

- Destinationsutveckling och teman
- Offensiv marknadsföring och försäljning
- En samordnad besöksnäring

Fokusområdena är kritiska för att allokera resurser, styra insatser och följa upp verksamheter som kraftfullt driver besöksnäringen till de uppställda målen.



#### FOKUSOMRÅDE: DESTINATIONSUTVECKLING OCH TEMAN

De tjänster som VisitSweden marknadsför utgörs i allt väsentligt av destinationernas erbjudanden till marknaden. I den strategiska målbeskrivningen tydliggörs behovet av att utveckla fler exportmogna destinationer och stödja dem som redan är det till stärkt konkurrenskraft och vidare expansion. För att på mest effektiva sätt utföra arbetet föreslås en ny verksamhet som på ett samlat sätt kan ta på sig att utveckla destinationer till exportmognad.

En verksamhet som driver destinationsutveckling kräver sannolikt bidrag i ett initialskede medan det på något eller några års sikt ska vara självförsörjande genom att sälja sina tjänster. En sådan verksamhet bör rimligen bedrivas i bolagsform.

En utförligare beskrivning av innehållet i verksamheten för destinationsutveckling beskrivs i inledningen av de sex strategier som föreslås för att förverkliga den nationella strategin för besöksnäringens tillväxt samt i kapitel 6.

#### FOKUSOMRÅDE: OFFENSIV MARKNADSFÖRING OCH FÖRSÄLJNING

VisitSweden har idag uppdraget att kommunicera varumärket Sverige internationellt och att marknadsföra destinationer till prioriterade målgrupper. Målgrupperna är valda efter bestämda kriterier och finns i utvalda länder.

VisitSweden marknadsför de destinationer som uppfattas som exportmogna och arbetar i partnerskap med destinationer och researrangörer för att kommunicera de erbjudanden som destinationerna utvecklat. Partnerskapsmodellen säkerställer att destinationerna får tillgång till, och arbetar mot att uppfylla, de krav VisitSweden ställer avseende kriterier för exportmognad.

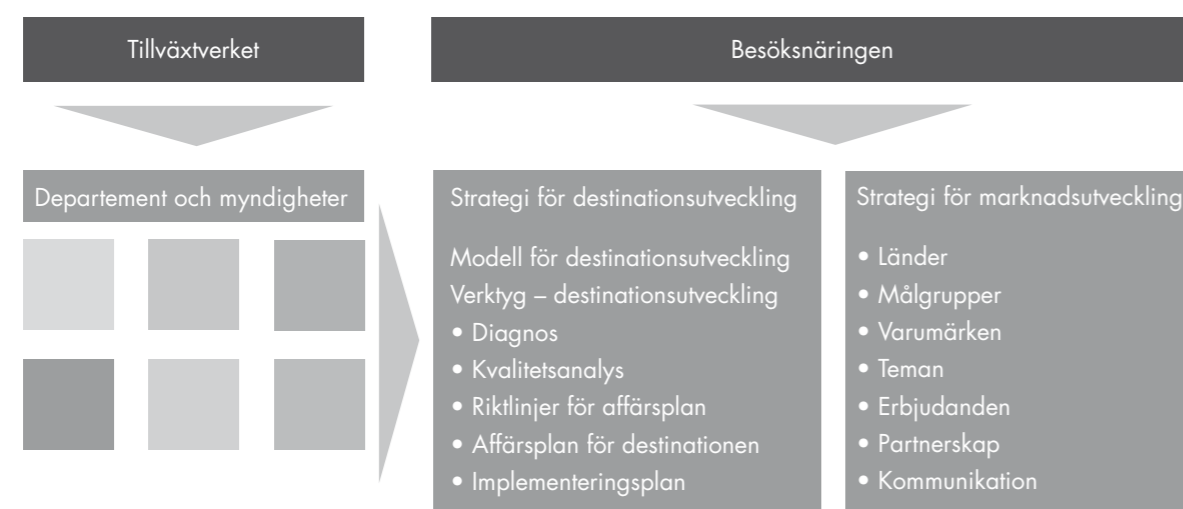
Bolaget är affärsdrivet och verksamheten bygger på en kundbas som betalar för företagets tjänster. Ägare till bolaget är Staten (50 procent) och Svensk Turism AB (50 procent).

## FOKUSOMRÅDE: EN SAMORDNAD BESÖKSNÄRING

Den svenska besöksnäringen behöver samordnas i syfte att få bättre genomslag för de kommunikativa budskapen och för att få bättre verkningsgrad i genomförandet av de strategier som behöver implementeras för att nå Vision 2020 och de mål som finns utstakade.

I nuläget är det kritiskt att inom näringen få uppslutning kring den nationella strategin. Vidare är det viktigt att rollerna mellan de idag ledande aktörerna tydliggörs där uppgifter måste koordineras för att erhålla den kraftsamling som krävs för att utföra de arbetsuppgifter som är nödvändiga. Detta gäller såväl på nationell som på regional och lokal nivå.

Nedanstående figur beskriver sambandet mellan näringen och de drivkrafter som skapar engagemang för utveckling.



Ett av näringens viktigaste uppdrag är att etablera en verksamhet som tar på sig rollen att vara näringens redskap att utveckla nya destinationer till exportmognad.

Innehållet i en sådan verksamhet bör utvecklas i en separat affärsplan med en strategi som i princip är liktydig med den strategi som gäller för "destinationsutveckling och teman" som beskrivs senare i detta kapitel och som utvecklas vidare i kapitel 6 under "Destinationsutveckling".

Genom att etablera en sådan verksamhet har besöksnäringen möjlighet att koordinera destinationsutvecklingen med marknadsföring, kommunikation och försäljning av destinationerna på den internationella marknaden och därmed säkerställa ett bättre genomslag på nedlagda resurser.

Även en samordning mellan myndigheter och verk har efterfrågats, där Tillväxtverket och VisitSweden nyligen fått ett uppdrag att samordna de olika myndigheternas verksamheter inom turism och besöksnäring. En central fråga är också hur offentliga medel allokeras på resurseffektivast möjliga vis.

Samordning bör även ske genom regelbundna avstämningar mellan aktörerna i den privata näringen och de offentliga aktörernas representativa organ.

## FYRA STRATEGISKA MÅL

De strategiska målen som syftar till att nå visionen tar sikte på att:

- attrahera så många utländska besökare som möjligt inom de prioriterade målgrupperna
- utveckla fler exportmogna destinationer
- stödja redan exportmogna destinationer så att de kan öka sina volymer
- få fler svenskar att resa och utnyttja besöksnäringens tjänster i Sverige

Målen bryts ner på destinationsnivå men för att ha kontroll och styrning under vägen behöver besöksnäringen koordineras och samordnas så att viktiga beslut för korrigeringar kan göras.

## SEX STRATEGIER SOM LEDER TILL TILLVÄXT FÖR BESÖKSNÄRINGEN

Nedan följer en beskrivning av de strategier som måste följas och genomföras för att vision 2020 och de strategiska målen ska uppfyllas.

### 1. STRATEGI FÖR DESTINATIONSUTVECKLING – ATT UTVECKLA DESTINATIONER I VÄRLDSKLASS

#### STORSTÄDERNA – VIKTIGA PORTAR TILL SVERIGE

Sveriges volymmässigt största, och på andra sätt mycket viktiga, portar för inkommande turism är Stockholm, Göteborg och Malmö/Skåne. Förutom hög attraktionskraft har de god tillgänglighet med direktflyg, tåg och bil från ett flertal internationella marknader.

För besökaren finns en utbyggd infrastruktur som enkelt medger resor inom destinationen. Städerna erbjuder ett rikt utbud av boendeformer, sevärdheter, restauranger, shopping och aktiviteter. De har identifierat de unika egenskaper som lockar besökare, har en hög exportmognad och utgör i sig reseanledning nog för ett besök.

Städerna är relativt kända och kan utgöra ett förstahandsval sedan den globala resenären besökt de mer kända städerna i Europa. Städerna är också centrala för möjligheten att stå värd för konferenser, kongresser, mässor och evenemang, och både Stockholm och Göteborg har under lång tid framgångsrikt arrangerat internationella möten och kongresser.

Strategin för besöksnäringens tillväxt tar bland annat sikte på att vidareutveckla dessa städer till en ännu högre internationell nivå. Det innebär ett löpande arbete för att underhålla och stärka redan etablerade attraktioner, men också att utveckla helt nya erbjudanden och evenemang för den globala resenären.

Städernas roll som nav för besök i kringdestinationer kan också utvecklas. Ett bra kringliggande utbud ökar i sin tur storstädernas attraktivitet. Det innebär att såväl kringdestinationerna som storstäderna är beroende av varandra för att utveckla en stark dragningskraft på besökarna. Samarbetet behövs avseende såväl utvecklingen av erbjudanden som kommunikationen av det gemensamma utbudet.

Storstäderna har utöver sin egen och sina närmaste kringdestinationers attraktivitet, även en viktig roll som hubbar/transportnav vidare till destinationer som finns på längre avstånd. I många fall kan en – sannolikt exportmogen – destination som finns längre bort vara huvudresmålet, men där ett besök i storstaden blir en naturlig avstickare "på vägen", då man ändå mellanlandar eller passerar.

### POTENTIAL I PORTAR SOM INTE ÄR STORSTÄDER

Med tanke på portarnas stora betydelse för potentiella internationella besökare är det av vikt att utvärdera vilka andra destinationer som har potential att fungera som portar för besökare som inte prioriterar en storstadsupplevelse utan i stället väljer att uppleva andra delar av Sverige, genom exempelvis rundresor, fly and drive, naturupplevelser och aktiviteter.

Med en kraftigt förbättrad tillgänglighet och en väl utvecklad besöksnäring med starka reseanledningar i och runt dessa portar i landet, öppnas många destinationer och regioner upp för nya resenärer till Sverige. Som exempel finns idag Jönköpings flygplats som de senaste åren varit inkörsporten för chartertrafik från sex tyska städer där man upptäcker södra delarna Sverige genom rundresor.

Liksom för storstäderna och i allt destinationsutvecklingsarbete, är det givetvis viktigt att kvalitetssäkra dessa portar och hur det utbud som finns i anslutning till porten matchar efterfrågan hos de prioriterade målgrupperna.

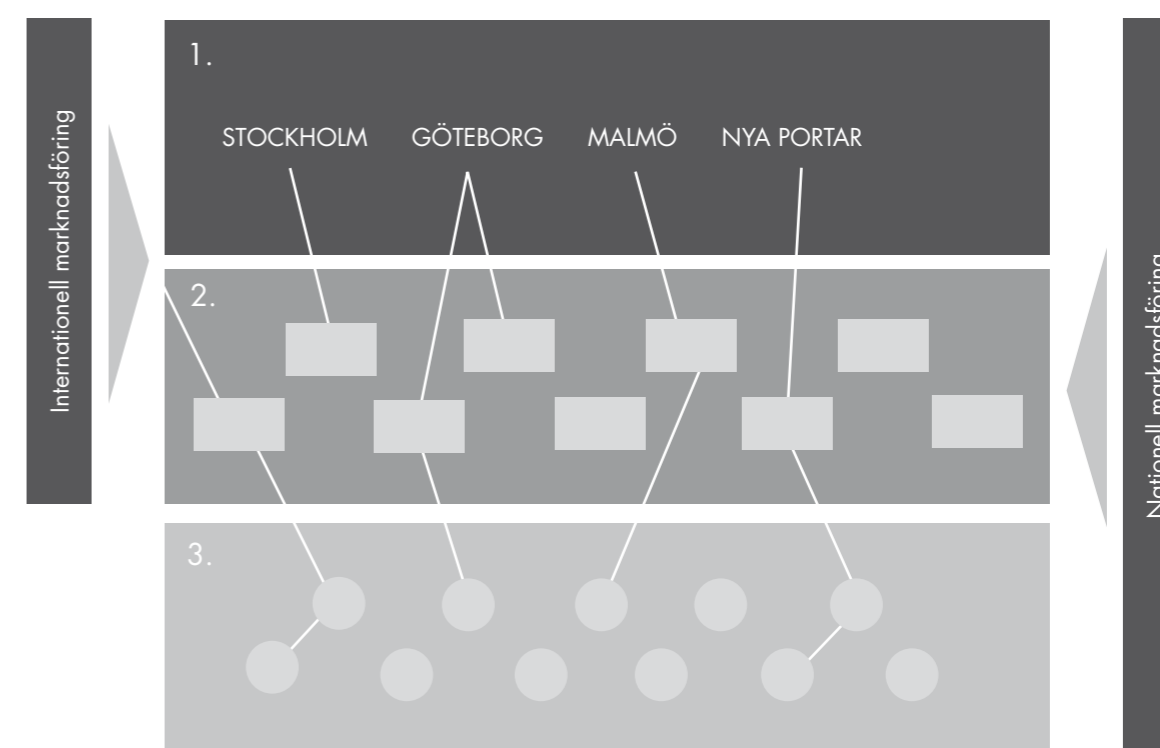
### TILLGÄNGLIGHET A OCH O

För alla portar, storstäder eller ute i landet, är tillgängligheten helt avgörande. Flygförbindelser, tågtrafik, färjetrafik, busstransporter och möjligheten att fraktas med egen bil måste fungera och stimuleras. Lågprisflygets betydelse för exempelvis Stockholms expansion som besöksstad har varit mycket stor, och ska besöksvolymerna säkras inför framtiden krävs arbete och stöd för att säkerställa fortsatt goda och prisvärda transportmöjligheter.

Transporter och infrastrukturplanering är ofta långsiktiga frågor, även om flyg-, buss- och tåglinjer kan upprättas med relativt kort framförhållning, förutsatt att grundinfrastrukturen finns på plats. Långsiktigheten kräver att frågorna ständigt hålls levande i destinationernas planerings- och samverkansarbete, liksom i samtalen med beslutsfattare och politiker.

Arbetet med tillgänglighetsfrågor måste alltså ha en hög prioritet och löpa som en röd tråd i destinationsutvecklingsarbetet, och relevanta aktörer måste söka finna former för samverkan och långsiktig analys och planering av den infrastruktur som behövs för att utveckla destinationen, vilket naturligtvis blir extra avgörande för de destinationer som har som ambition att nå "portstatus".

### STRATEGISK OCH OPERATIV DESTINATIONSSAMVERKAN



Figuren illustrerar samverkan mellan tre olika destinationsnivåer:

1. Portarna till Sverige
2. Exportmogna destinationer
3. Destinationer med nationell och lokal attraktionskraft

Naturligtvis är det möjligt att ta sig till Sverige direkt via någon av nivåerna. Figuren visar dock på hur den nationella strategin vill bygga varumärket Sverige. Starka portar ska ha en stark internationell konkurrensförmåga och hög attraktionskraft genom bra tillgänglighet, ett omfattande och varierande utbud samt lätt och smidig access till andra efterfrågade destinationer.

De exportmogna destinationerna ska i sig själva ha tillräcklig attraktionskraft för att besökare ska finna anledningar att resa till dem. De stärks av och stärker genom sin närhet till andra destinationer också dessa.

I dagsläget kan, vid sidan av storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö nämnas Åre, Gotland och Kiruna som exempel på destinationer som har uppnått eller är nära att uppnå exportmogen status. Hur exportmogen en destination är avgörs av hur man tillgodoser sin prioriterade marknads och målgrupps behov.

Destinationer med nationell och lokal attraktionskraft, men ännu inte med tillräcklig kapacitet för att vara exportmogna, kan ändå ha en roll i den internationella marknadsföringen. Genom sin närhet till exportmogna destinationer kan de vara en krydda i dessas totala utbud och därigenom själva få besökare.

En bra samverkan som stärker den totala konkurrensförmågan förutsätter att destinationerna aktivt söker varandra för samarbeten och inkluderar varandra i vars och ens erbjudanden och marknadskommunikation.

## PROGRAM OCH MODELL FÖR DESTINATIONSUTVECKLING

En av de viktigaste förutsättningarna för att lyckas nå målen är att Sverige utvecklar de befintliga och ett tjugotal nya exportmogna destinationer vars produkter kan förpackas till intressanta och attraktiva erbjudanden.

Dessa erbjudanden ska i sin tur möjliggöra en framgångsrik marknadsföring och försäljning på den internationella marknaden. Att utveckla tillräckligt många destinationer som av sin målgrupp upplevs vara i världsklass är en av näringens största utmaningar.

Därför föreslås att en metodik och en verktygslåda som underlättar för destinationer att utveckla sitt erbjudande. Metodiken bygger på en "bottom-up-ansats" där destinationens resurser medverkar i arbetet. Arbetet stöds av coacher/konsulter från en nyetablerad enhet för destinationsutveckling. Arbetssättet beskrivs närmare under Kapitel 6.

### FÖRSLAG

VisitSweden och den föreslagna enheten för destinationsutveckling ska utifrån valda kriterier identifiera de kandidater som bedöms ha förutsättningar att utveckla sig till exportmogna destinationer och erbjuder dem att genomföra utvecklingsprogrammet.

## 2. STRATEGI FÖR FINANSIERING – ATT ATTRAHERA KAPITAL SOM ACCELERERAR UTVECKLINGEN AV NÄRINGEN

Tillgången på kapital kommer att vara avgörande för huruvida målbilden är möjlig att uppnå. Kapitaltillgången måste erhållas från en kombination av samhället och privata näringsidkare.

Kapital kan erhållas på i princip två sätt: dels genom att använda de medel som står till förfogande idag på ett effektivare sätt, dels genom att tillskjuta väsentligt mer kapital.

### ÖKAD VERKNINGSGRAD AV BEFINTLIGA MEDEL OCH ANSLAG

En viktig komponent är att öka verkningsgraden av tillgängliga medel. Idag uppfattas aktörerna arbeta med disparata målbilder och med brist på samordning. Konsekvensen blir ett ineffektivt resursutnyttjande av befintligt kapital. Detta gäller såväl den offentliga verksamheten som inom näringens olika organisationer.

Nyligen har Tillväxtverket och VisitSweden fått en samordnande roll för att koordinera de olika myndigheternas insatser inom turism och besöksnäring. En ökad samordning kommer rimligen leda till ökad medvetenhet om var resurser tar vägen och det kan vara en god början på en effektivisering av resursallokering. Denna fråga, om ett så långt möjligt optimerande av offentliga medel, bör dock rimligen adresseras också på andra sätt.

Även näringen måste använda sina resurser mer effektivt. Ett bättre resursutnyttjande kan uppnås genom tydligare styrning och samverkan på såväl nationell, regional som lokal nivå.

Ett bättre resursutnyttjande ökar dels verkningsgraden på redan investerade eller anslagna medel, dels möjligheten att allokera resurser dit de gör mest nytta.

## ANSKAFFNING AV NYTT RISKVILLIGT KAPITAL

Den avgörande frågeställningen är dock hur näringen ska attrahera nytt kapital för att utveckla Sverige i riktning mot visionen. För att klara målbilden i visionen krävs kapital som genereras från entreprenörer, från riskkapital och finansiering genom banker och statliga medel.

Nya okonventionella sätt att skaffa kapital blir nödvändigt, exempelvis genom att

- upprätta en svensk statlig turistfond – med fokus på fasta anläggningar med hållbarhetsperspektiv.
- införa sale-lease-back-system med offentlig medverkan – avseende fast egendom genom bolagslösningar.
- etablera Private Public Partnership (PPP) med syfte att uppnå mer värde för pengarna genom partnerskap mellan offentliga och privata sektorn. Arbetet utförs i projektform och syftar till att uppnå maximal effekt genom att alla parter jobbar mot ett gemensamt mål med projektets bästa i fokus.
- arbeta med Private Equity. Offentlig och privat sektor arbetar tillsammans för att utveckla kapitalstarka och professionella företag som driver turistnäringen och som sedan görs mogna för börsintroduktion.

Därtill kommer traditionella finansieringslösningar som

- EU-medel och bidrag
- företagsfinansiering genom riskkapitalbolag vilket kräver bolagiseringar
- företagslån – fonder (t.ex. Norrlandfonden m.fl.) och banker
- sedvanliga lån med privata borgensåtaganden

### FÖRSLAG

Näringen i form av aktörerna bakom den nationella strategin samt det nybildade destinationsutvecklingsbolaget initierar en dialog mellan samhälle och näringens ledande aktörer i syfte att utveckla nya finansieringslösningar direkt riktade mot projekt för tillväxt i näringen.

## 3. STRATEGI FÖR SAMVERKAN MELLAN PRIVAT OCH OFFENTLIG SEKTOR

Näringen är fragmenterad och inte särskilt effektiv om man ser det utifrån ett tillväxtperspektiv och den vision som är lagd för 2020. Med många aktörer som arbetar men inte samverkar blir målbilderna disparata och summan av de resurser som arbetar inom näringen har svårt att få fullt genomslag. Näringen behöver mer resurser, personella och finansiella, som fokuserar på tillväxt. Resurserna måste även styras för att få högsta möjliga verkningsgrad.

### EFFEKTIVISERING AV ARBETSORGANISATION

Svensk Turism har en central uppgift i att samla näringen och en viktig utmaning i att bidra till att skapa förutsättningar för tillväxt.

VisitSwedens huvuduppgift är att marknadsföra varumärket Sverige och destinationer mot utvalda målgrupper, men har genom partnerskapsmodellen också bidragit till destinationsutveckling, och kommer framöver att vara en viktig aktör för kravställning och kunskapsöverföring för en framgångsrik destinationsutveckling.

Svensk Turism bör, i syfte att stödja affärsutvecklingen, initiera bildandet av ett bolag för destinationsutveckling som underlättar arbetet med att utveckla fler exportmogna destinationer som i sin tur möter VisitSwedens krav på vad som kan anses möjligt att marknadsföra mot de valda målgrupperna. (Se avsnitt 1, Strategi för destinationsutveckling och kapitel 6.)

#### OFFENTLIG SAMORDNING

Tillväxtverket och VisitSweden har nyligen fått en samordnande roll över de olika myndigheters aktiviteter som avser turism och besöksnäring. Detta samordningsansvar har hittills tagits emot och uppfattats mycket positivt.

#### FÖRSLAG

Näringslivet i form av aktörerna bakom den nationella strategin initierar en kontakt med Tillväxtverket för att utveckla former för effektiv dialog och samverkan mellan näringslivets privata och offentliga aktörer på nationell nivå för att förankra den nationella strategin.

#### 4. STRATEGI FÖR MARKNADSFÖRING – ATT ATTRAHERA UTVALDA MÅLGRUPPER

Konkurrensen om de internationella resenärerna är hård och Sverige är fortfarande en till stora delar oupptäckt destination. Därför ska en fokuserad marknadsstrategi för Sverige utgå från de målgrupper som har en potential att öka sitt resande till Sverige. För att resandet ska öka krävs att resenären har en viss kännedom om Sverige, tycker att Sverige som destination är ett attraktivt alternativ och har god möjlighet att ta sig till Sverige med flyg, bil, tåg eller andra transportmedel.

Genom att förstå målgruppernas drivkrafter kan aktörer i svensk besöksnäring fokusera på att marknadsföra de upplevelser som motsvarar efterfrågan och som sticker ut i konkurrens med andra länder eller destinationer. De egenskaper som målgruppen anser är unika i Sverige, i regionen eller med upplevelsen – exempelvis vinter- eller naturupplevelser, unika sevärdheter eller shopping – jämfört med andra erbjudanden ska lyftas fram för att skapa genomslagskraft.

Målgruppen identifieras genom analys av bland annat rese-mönster, attityder, livsstil och kännedom om Sverige. Genom att ställa tre enkla frågor läggs grunden för en effektiv marknadsföring:

- Vilka upplevelser attraherar resenären?
- Vilka budskap lyssnar resenären på?
- Genom vilka marknadskanaler når vi resenären bäst?

När de upplevelser som motsvarar den potentiella resenärens behov har identifierats, ska kommunikationen och budskapet formuleras utifrån resenärens verklighet och referensramar. Marknadsföringskanalerna ska väljas med omsorg för att följa målgruppens kommunikationsmönster.

För att göra marknadsföringen så effektiv som möjligt bör målgruppen delas in i undergrupper/segment. Marknadsföringen kan därutöver också riktas mot en enskild region eller stad. Detta ger en större möjlighet att inhämta detaljkunskap om segmentet, vilket underlättar formuleringen av budskap och val av marknadsföringskanaler. Exempel på kanaler kan vara digitala kampanjer, annonsering i dagstidningar eller redaktionella artiklar.

Regioner och destinationer i Sverige måste ta hänsyn till vilket geografiskt område eller tematiska upplevelser som attraherar resenären och anpassa utbudet efter detta. Det kan innebära krav på samarbete över etablerade administrativa gränser i Sverige.

Destinationerna med potential för tillväxt och exportmognad måste kraftsamla och skaffa kunskap genom erfarenhetsutbyte med andra destinationer i Sverige och internationellt. Ett ömsesidigt lärande och inhämtade idéer behöver snabbt omsättas i utveckling av de egna destinationerna.

Det primära målet är att destinationer, attraktioner och upplevelser snabbt måste utvecklas till exportmogna destinationer och upplevelser av världsklass. Ett starkt fokus på vad resenärerna i den prioriterade målgruppen vill ha är ett sätt att utvecklas åt rätt håll. Först därefter kan en framgångsrik marknadsstrategi på exportmarknaden lyckas.

För att så långt det är möjligt få genomslag i marknadsföringen krävs långsiktighet och konsekvens. De partnerskap som VisitSweden genomför tillsammans med internationella, nationella, regionala och lokala aktörer pågår i minst tre år och utgår från en gemensamt framtagen affärsplan med gemensamma mål. Partnerskapen mynnar ut i konkreta marknadsföringsåtgärder.

#### FÖRSLAG

Bolaget för destinationsutveckling säkerställer att destinationer som har potential för exportmognad följer de strategier och riktlinjer som utvecklats av VisitSweden.

#### 5. STRATEGI FÖR ENTREPRENÖRSKAP, FÖRETAGANDE OCH KOMPETENS

En av besöksnäringens största utmaningar är att driva näringen till högre effektivitet, professionalitet och lönsamhet – att bli en modern och mogen näring i termer av entreprenörskap och produktutveckling, företagande och styrning, arbetsorganisation och attraktivitet som arbetsgivare. Med ett samlat, strategiskt grepp finns en stor potential att åstadkomma utveckling inom dessa områden.

#### FÖRETAGARKOMPETENS OCH ENTREPRENÖRSKAP

Utvecklat företagande och entreprenörskap kräver att ökat medvetande hos företagen om vikten av att utveckla företagen i termer av affärsidéer, produktutveckling, målgrupps- och konkurrentanalyser, affärsplanering och ekonomisk styrning. Detta kräver ett kompetenslyft hos näringens företagare, potentiella företagare och kommande generationers företagare.

I produktutvecklingsledet måste inslagen av strukturerat affärsutvecklingsarbete öka. Företagen behöver också se nyttan av innovationsarbete och forskning. Här stupar det ofta på brist på tid och finansiering. Besöksnäringens företag är ofta små där företagaren själv är helt involverad i driften med schemaläggning, inköp, myndighetskontakter, matlagning, bokföring, rekrytering etc.

Behovet av stöd, finansiellt och praktiskt, för att bedriva utvecklingsarbete är mycket stort i näringen. Skattetryck och regelverk håller tillbaka utvecklingen och möjligheten att avsätta tid och resurser för investeringar och innovationer.

## INNOVATIONER OCH FOU

Näringsens egen vilja att driva utvecklingsfrågor har manifesterats i den nyligen bildade "Besöksnäringens Forsknings- och Utvecklingsfond", som drivs partsgemensamt mellan arbetsgivar sidan/företagare och fackliga organisationer/ anställda. Fonden är ett verktyg och en möjliggörare för FoU-satsningar i näringen, och ökar samordningen och kunskapen om vilken forskning som bedrivs och möjligheterna att utveckla denna. Besöksnäringen är mogen för kraftfulla statliga, näringsdrivna eller andra satsningar på forskning och innovationer, där fonden blir en nyckelaktör för det branschnära utvecklingsarbetet.

## UTBILDNINGAR

En gynnsam utveckling av näringen kräver ett utbildningssystem som svarar mot näringsens behov och som är tillräckligt överskådligt och konsekvent för att kunna följas upp och kvalitetssäkras.

Gymnasieskolan har nyligen reformerats för att bättre matcha näringsens struktur, där hotell- och restaurangprogrammet blivit två program – ett för hotell och turism, ett för restaurang och livsmedel. Reformen måste kvalitetssäkras, följas upp och utvärderas.

Även på KY- (kvalificerad yrkesutbildning) och universitetsnivå krävs utveckling av program, kvalitets- säkring och uppföljning. Besöksnäringen hämtar sina anställda från en mängd olika utbildningar, inom olika discipliner vid en rad lärosäten. Att skapa en tydligare bild över hur dessa hänger ihop och motsvarar näringsens behov är en angelägen uppgift.

## EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

Ska besöksnäringen kunna konkurrera med andra näringar i Sverige och på en global marknad, idag och i framtiden, krävs en ökad attraktivitet och professionalitet som arbetsgivare. Genom aktivt arbete med produkt- och destinationsutveckling, ekonomisk styrning, arbetsorganisation och medarbetarfrågor, finns alla möjligheter att komma vidare.

En avgörande fråga är lönsamheten som i sin tur är avgörande för vilka löner som kan betalas, och därmed hur attraktiv näringen är för duktiga individer, med eller utan högre utbildning. Ett överordnat mål måste därför vara att driva arbetet mot högre professionalitet och lönsamhet som beskrivits ovan.

## FÖRSLAG

SHR tar initiativ till att identifiera vilka kompetensbehov som visionen ställer på morgondagens ledare och medarbetare. Därefter inleds en dialog mellan företagare, universitet och högskolor för att ta fram ett handlingsprogram för kompetensutveckling i näringen.

Ett samlat ansvar, som förutsätter samverkan, finns att initiera satsningar på såväl grundforskning som tillämpad forskning och innovationer i syfte att öka näringsens egen kunskap om hur den fungerar och vilka utvecklingsvägar som finns, öka näringsens innovationsbenägenhet och bygga viktiga nätverk och utvecklingssamarbeten.

## 6. STRATEGI FÖR EN HÅLLBAR BESÖKSNÄRING

Insikten om behovet av ett hållbart samhälle ökar successivt, vilket leder till nya förhållningssätt till produktutveckling, produktion och konsumtion.

Konsumenter ställer nya krav som exempelvis närproducerad mat, miljövänliga transporter, återvinningsbara produkter, energisnåla byggnader etc. För att påskynda utvecklingen mot ett hållbart samhälle ökar regeringar och myndigheter kravet på balans mellan de miljömässiga, sociala och ekonomiska faktorer som driver utvecklingen. Kraven kommer ofta till uttryck genom policys och riktlinjer.

Hållbarhetsfrågan rör alla inom näringsliv och arbetsliv. För besöksnäringen är regional utveckling innefattande jordbruk, skogsbruk, fiske, boende, transporter, bebyggelse, aktiviteter och upplevelser en central plats. Varje område kräver särskild kompetens och egna, väl utformade strategier.

## ETT ÖKAT RESANDET STÄLLER KRAV PÅ MILJÖMÄSSIGT ANSVARSTAGANDE

För många har resandet blivit en livsstil. Globaliseringen och en ökad ekonomisk standard i framför allt tillväxtmarknader gör att resandet ökar. Resandet till Sverige, som ligger geografiskt avses från andra marknader, medför konsekvenser för miljön. Det är därför viktigt att utveckla strategier och stimulera till möjligheter för att nå ett så miljövänligt resande till Sverige som möjligt. Vidare kommer det att vara en konkurrensfaktor för Sverige att resenärer kan utföra aktiviteter, bo, äta och transportera sig på ett så hållbart sätt som möjligt när de väl kommit hit.

## GODA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

Sverige är ett av de mest miljövänliga länderna i världen och World Economic Forum hävdar att Sverige är det land i världen med bäst förutsättningar för en hållbar utveckling. Även resmålet Sverige ligger i topp i detta index där allemansrätten, miljömål och våra attityder till besökare etc. är faktorer som för oss till toppskiktet. Det är ett gott utgångsläge, och en stor affärsmöjlighet ligger i att behålla och stärka denna position och att använda den för att stärka Sveriges varumärke och attraktionskraft.

Konsumentens intresse för frågor kring miljö och klimatförändringar ökar också. Konsumenten är medveten om sin egen roll i att påverka till en bättre miljö i framtiden, men är ännu inte beredd att betala mer eller agera fullt ut. En viktig anledning är svårigheten att på ett enkelt sätt hitta information för att kunna göra medvetna val och agera på ett mer hållbart sätt.

VisitSwedens sjätte strategi är hållbarhet där fokus ligger på kommunikation av det hållbara resmålet Sverige. Besöksnäringen har möjlighet att ta tillvara den unika bilden av Sverige genom att tillsammans med VisitSweden kommunicera Sverige som ett progressivt och hållbart resmål.

Samtidigt fokuserar allt fler länder på att utveckla hållbara destinationer genom nationella strategier för hållbar turism. I Europa och bland annat i Danmark och Slovenien investeras det just nu mycket kring hållbar turism.

### TRIPPEL BOTTOM LINE – AFFÄRSNYTTAN I KOMBINATION MED SOCIALA OCH MILJÖMÄSSIGA ASPEKTER

Sverige har en särställning genom landets starka association till orörd natur och hållbara städer, men utan ett långsiktigt hållbarhetsarbete inom besöksnäringen riskerar Sverige att tappa konkurrenskraft.

I begreppet hållbarhet ingår att verksamheter ska vara ekonomisk hållbara och skapa affärsnytta för företagaren. Affärsnyttan är i princip omöjlig att uppnå utan nöjda kunder. En viktig förutsättning för Sverige är därför att skapa förutsättningar för en än mer välutvecklad och ekonomisk hållbar besöksnäring. Företag och destinationer behöver få djupare insikt i hur arbete med hållbarhet kan leda till nya affärer. Strategin för att nå dit, är en gemensam syn och kunskapsplattform som tydligare positionerar Sverige och dess destinationer inom hållbarhet.

Ett exempel som reflekterar behovet av gemensam syn är ett pilotprojekt i Västsverige där flera kundanalyser visar att en hög andel besökare är missnöjda med boendet och upplever att de inte får valuta för pengarna. Framförallt är det mottagandet, det vill säga värdskapet och leveransen som brister. Omvänt visar företagsanalyser att många av de mindre företagen inte arbetar med kvalitets- och hållbarhetsfrågor. Skälen är flera, bland annat att det är svårt att veta vilket system man ska välja, att det är dyrt och företagen ser inte en direkt affärsnytta.

Västsvenska Turistrådet driver sedan hösten 2009 ett pilotprojekt, Hållbar Besöksnäring, som samfinansieras med Tillväxtverket. Syftet är att undersöka förutsättningarna för en nationell modell för kvalitet och hållbarhetssäkring. Rapporten beräknas vara klar i juni 2010. I arbetet har primärt två internationella förebilder använts; Skottland och Nya Zeeland, som båda har lång erfarenhet av området och kan påvisa positiva förändringar i näringens tillväxt.

Pilotprojektet drivs med hjälp av en referensgrupp där bland annat Tillväxtverket, VisitSweden och aktörer som SIS och Naturens Bästa ingår. Slutsatser i pilotarbetet är bland annat att miljö och kvalitet måste kombineras, att bedömningen av företagen ska utföras av professionella affärsutvecklare, att bedömningskriterier sätts med hjälp av styrgrupper från näringen, att nationell förankring och breddning krävs, samt att avsändare bör vara en nationell stark part.

### PRINCIPER, STRATEGIER, KRITERIER OCH KLASSIFICERINGSSYSTEM FÖR UTVECKLING MOT ETT HÅLLBART TURISTLAND

Strategier för få ett försprång inom hållbarhet måste utvecklas genom policys och riktlinjer samt klassificeringssystem och/eller kvalitetssystem.

Flera internationella organisationer har utvecklat kriterier och principer för hur nationer kan underlätta sitt arbete med att utveckla en hållbar besöksnäring.

Principer för utveckling kan vara att använda etablerade system från "Tourism Sustainability Council" och/eller "Global Sustainable Tourism Criteria".

Genom exempelvis Global Sustainable Tourism Criteria utvecklas fyra grundläggande principer med underliggande kriterier i syfte att driva näringen i riktning mot ett hållbart samhälle och konkurrenskraft.

Principerna kan sammanfattas som:

1. Effektiv, hållbar planering och ledningssystem
2. Maximerad social och ekonomisk nytta för det lokala näringslivet
3. Bevarande och utveckling av det kulturella arvet
4. Reduktion av den miljömässiga belastningen

En viktig utgångspunkt är dock att utveckla lokala strategier utifrån förutsättningar som finns på destinationen i kombination med övergripande och vedertagna principer och system, och att på så sätt skapa förutsättningar att attrahera besökare och skapa mer volym och nya affärer.

I världen och i Europa finns många olika kvalitetsmärkning, där Europa har långt fler gröna certifieringar än någon annan region. 2004 fanns 50 miljöcertifieringar och utmärkelser i Europa som täcker olika typer av turismleverantörer (såsom boendeanläggningar, stränder, naturområden, hantverk, golf etc.) och de blir bara fler.

I Sverige är märkningarna Naturens Bästa, Svanen, Den Gröna Nyckeln och KRAV av stor betydelse. Därutöver finns den mer allmänna miljömärkningen Bra Miljöval, samt kvalitetsmärkningarna Blå Flagg<sup>18</sup>, Det Naturliga Fisket, SHR:s hotell- respektive SCR:s campingklassificeringar och TourQuality.

### FÖRSLAG

Det nya destinationsbolaget ska utveckla verktyg och kunskap inom hållbar besöksnäring inom ramen för sin verksamhet med destinationsutveckling. Bolaget bör ta sin utgångspunkt ifrån de pilotprojekt och erfarenheter som finns från Västsvenska Turistrådet och Tillväxtverkets pilotprojekt.

Vidare föreslås att bolaget tillsammans med VisitSweden driver ett samarbete för att dokumentera initiativ och utfall. Inventeringen ska användas för erfarenhetsutbyte och för prioritering av fortsatta näringsgemensamma satsningar på hållbarhetsområdet. Underlaget ska också användas för väl underbyggda samtal med berörda myndigheter.

Syftet är också att besöksnäringen utvecklar en nationell strategi för hållbar turism i Sverige där affärsnyttan lyfts fram likväl som social och miljömässig hållbarhet. Den nationella strategins fokus bör vara att stärka Sveriges position som hållbar destination.

Därutöver ska lokala förutsättningar på destinationsnivå för näringslivet hanteras och skräddarsydda lösningar på hållbarhetsfrågan beaktas. En kombination av de lokala förutsättningarna för affärsmässighet, miljömässiga och sociala frågor ska utvecklas för varje destination.

Besöksnäringen i Sverige ska lära sig av varandra och också enkelt kunna få kunskap om best practice och märkningssystem. Näringen ska uppmanas att arbeta med kvalitets- och miljömärkning som bidrar till ökad professionalism och bättre lönsamhet.

VisitSweden ska tillsammans med besöksnäringen konsekvent kommunicera Sverige som ett miljövänligt och hållbart land.

<sup>18</sup> En kvalitetsmärkning för hamnar och stränder

## 5.2 POLITISKT HANDLINGSPROGRAM SOM STÖDER UTVECKLINGEN

För att snabbt komma igång med utvecklingen av Sveriges besöksnäring omfattar den nationella besöksnäringstrategin också ett förslag på politiskt handlingsprogram med en rad politiska initiativ som stöder näringens utvecklingsarbete mot målbild 2015 och Vision 2020. Åtgärderna tjänar också som katalysator till de omfattande strategiska insatsområden som identifierats.

### IMPLEMENTERING AV DEN NATIONELLA STRATEGIN

- Stöd implementeringen av den nationella strategin med en satsning på att förankra strategin och utbilda näringens aktörer i strategin och dess konsekvenser, i syfte att få en hög genomförarkraft i implementeringen. Detta bidrar också till att näringens aktörer bättre ser de stora möjligheter som finns i näringen och därför mer motiverade skulle våga satsa kapital, tid och engagemang.

### DESTINATIONSUTVECKLING OCH MARKNADSFÖRING

- Stöd uppbyggnaden av ett destinationsutvecklingsbolag, enligt den modell som beskrivs i kapitel 5 och 6. Satsa en engångssumma för etablering av destinationsutvecklingsenheten och dela därefter finansieringsansvaret med näringen för drift och vidareutveckling.
- I takt med ökade satsningar på destinationsutveckling, öka resurserna för internationell marknadsföring av Sverige som besöksmål. Öka anslagen till VisitSweden ytterligare, stegvis under en femårsperiod, för att nå en permanent nivå om 250 miljoner kronor per år från 2015. Ställ samtidigt krav på att näringen och destinationerna gör motsvarande höjningar av sina investeringar i den gemensamma marknadsföringen.

### MÖTEN OCH EVENEMANG

- Genomför en målmedveten satsning på evenemang och möten. Detta bör inkludera en kraftfull ekonomisk och praktisk satsning på att öka antalet internationella idrottsevenemang, kulturrevenemang, internationella kongresser och konferenser samt en ökning av incentive-resandet i Sverige.
- Inför statliga garantier för större internationella evenemang.

### TILLGÄNGLIGHET OCH INFRASTRUKTUR

- Ge Trafikverket uppdrag att i samarbete med besöksnäringen arbeta fram prioriterade infrastruktursatsningar för besöksnäringen. Detta arbete sker parallellt med destinationsutvecklingsarbetet och erfarenheter byts mellan de olika aktörerna.
- Lägg baserat på dessa prioriteringar upp en konkret plan för hur näringens behov ska mötas i kommande infrastruktursatsningar. Dessa måste avse såväl vägar, flyg-, tåg-, buss- och båtförbindelser som IT-infrastruktur.
- Driv parallellt med att destinationsutvecklings- och marknadsföringsarbetet utvecklas ett kraftfullt arbete för att etablera direktlinjer till relevanta svenska flygplatser. Detta arbete sker i samverkan

med strategiarbetet för destinationsutveckling.

- Skapa attraktiva turistvägar för bilism och cykel enligt modell från Danmark och Norge.

### STATISTIK

- Gör i samarbete med relevanta aktörer i näringen och myndigheter en översyn av behoven att utveckla besöksnäringens statistik och anslå resurser för att genomföra ett sådant utvecklingsarbete.

### SÄSONGSFÖRLÄNGNING

- Skapa i samarbete med näringen ett program för att förlänga turistsäsongerna och skapa ökad helårsturism. Bygg vidare på det arbete som initierats i detta avseende inom ramen för Besöksnäringens Forsknings- och Utvecklingsfond och driv även säsongsförlängningsarbetet inom ramen för ett utvecklat destinationsutvecklingsarbete.

### SKATTER, AVGIFTER OCH REGELVERK

- Se över besöksnäringens skatter, avgifter och regelverk i syfte skapa konkurrensneutralitet gentemot övriga Europa, öka näringens lönsamhet, och skapa tillväxt och nya arbetstillfällen.
- Ha regelförenkling och förenkling av administrativa rutiner som utgångspunkt i lagstiftnings- och regelutformningsarbete – för näringslivet i allmänhet och den regeltunga besöksnäringen/hotell- och restaurangbranschen i synnerhet.
- Ta hänsyn till att besöksnäringen är en småföretagarnäring. Underlätta och stimulera företagande så att näringens företagare i högre grad kan jobba med utveckling av sina företag.

### UTBILDNING, FORSKNING OCH UTVECKLING

- Öka satsningarna på forskning, utveckling och innovationer inom besöksnäringen. Detta kan ske genom exempelvis branschforskningsprogram, innovationsprogram riktade mot näringens aktörer och riktade anslag till de högskolor och universitet som arbetar med näringens frågor.
- Kvalitetssäkra de nya gymnasieutbildningarna inom hotell och tursim respektive restaurang och livsmedel, som ersätter det gala hotell- och restaurangprogrammet. Följ upp och kvalitetssäkra övriga utbildningar inom turism och besöksnäring. Genomför detta i samarbete med näringen inom ramen för det strategiska insatsområdet för entreprenörskap, företagande och kompetens.

### MILJÖ, KLIMAT OCH HÅLLBARHET

- Stöd näringens hållbarhetsarbete. Hjälpt näringen att finansiera utveckling av miljömässig, ekonomiskt och socialt hållbar turism genom stödformer som är tillgängliga för både småskalig turism och destinations- och produktutveckling i större skala.

### MATLANDET SVERIGE

- Fortsätt arbetet med att förverkliga visionen om Sverige – det nya matlandet och den kommunikationsstrategi som uppdragits VisitSweden att arbeta fram i samarbete med Exportrådet och Jordbruksverket. Visionen och de handlingsplaner som vidhäftas denna upplevs av besöks-



näringsen upplevs mycket positiva, men samtidigt utmanande. En stor och långsiktig satsning som denna på utveckling av entreprenörskap och företagande inom livsmedel och småskalig livsmedelsproduktion, med tydlig koppling till turism- och besöksnäringen, kräver uthållighet då den ställer krav på nya former av samverkan, en generell kompetensutveckling av livsmedels- och besöksnäringarnas aktörer liksom innovationer och nya affärsmodeller.

### 5.3 STRATEGISKA TILLVÄXTPROJEKT MED BÄRING PÅ BESÖKSNÄRINGEN

Två viktiga tillväxtprojekt har lanserats under 2010. Båda projekten har en inriktning och värderingar som i hög grad sammanfaller med de ambitioner som besöksnäringens tillväxtstrategi ger uttryck för. Besöksnäringen bör därför på nära håll följa projektens vidare utveckling för att kunna påverka och dra nytta av de förslag projekten genererar.

#### STRATEGI FÖR TILLVÄXT OCH SYSSÄTTNING, EU 2020

Vid Europeiska rådets möte den 25-26 mars 2010 lanserades den nya strategin för tillväxt och sysselsättning. Vid mötet kom stats- och regeringscheferna överens om den nya strategins övergripande inriktning, kunskap och innovation, en mer hållbar ekonomi, hög sysselsättning och social delaktighet. Europeiska rådet återkom till det närmare innehållet i strategin vid sitt möte den 17 juni 2010.

Den svenska ståndpunkten om EU 2020 är bland annat att den framtida EU 2020-strategin bör syfta till att öka EU:s tillväxtpotential och sysselsättning och garantera hållbara offentliga finanser för att främja en konkurrenskraftig, grön och resurseffektiv ekonomi.

Genom ökat arbetskraftsdeltagande och högre sysselsättning stärks också strategins sociala dimension. Strategin behöver ett tydligt jämställdhetsperspektiv som erbjuder män och kvinnor incitament, förutsättningar och möjligheter att på lika villkor träda in och delta på arbetsmarknaden.

#### INNOVATION FÖR TILLVÄXT – KUNGLIGA INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIN, IVA

Projektet "Innovation för tillväxt" drivs av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, i samverkan med Vinnova, Svenskt Näringsliv och Tillväxtverket. Projektet kommer att se över vilka konkreta åtgärder som behöver vidtas för att skapa ett mer gynnsamt innovationsklimat i Sverige och som får fler företag att växa. Förslagen kommer bland annat att bygga på Globaliseringsrådets arbete.

En affärsplan kommer att presenteras i slutet av 2011. Den 3 juni släpptes delrapporten "Kompetent kapital i tidiga skeden". Här föreslås bland annat en satsning på nya riskkapitalfonder, fonder där det privata näringslivet satsar kapital och staten tillskjuter lika mycket. Fonderna ska investera i svenska företag.

Finansieringen av tillväxtföretag i vissa skeden har blivit en lucka i innovationskedjan, vilket IVA hävdar tyder på att gapet mellan risk och belöning blivit för stort för att locka det privata kapital som annars skulle anmäla sig. Enligt entreprenören Rune Andersson bör fokus också ligga på att förbättra jordmännen för privat kapital. Visionen är en nationell svensk samling för innovation och nyföretagande där näringsliv och samhälle samverkar.

Man understryker att värdeskapande förnyelse inte bara handlar om högteknologi utan att det också kan handla om tjänsteutveckling och nya, innovativa arbetssätt.

## 6. Strategier för destinationsutveckling

Besöksnäringen måste arbeta fokuserat med att utveckla intressanta reseanledningar och förpacka dem i erbjudanden riktade mot förutbestämda målgrupper.

### 6.1 TILLGÅNGEN PÅ PRODUKTER OCH DESTINATIONER

VisitSweden har utvecklat en plattform för framgångsrik marknadsföring av Sverige och svenska destinationer. För att marknadskommunikationen ska kunna förverkligas krävs attraktiva produkter att sälja, utvecklade för att fungera på en internationell marknad i konkurrens med andra länders produkter.

VisitSweden arbetar i partnerskapsmodell som innebär att partnerskap med destinationer och företag etableras, där dels engagemang och samordning inom destinationen, dels medfinansiering av marknadsföringen är krav för partnerskapet. Näringen är positiv till modellen som skapar engagemang, säkerställer näringens medfinansiering och därmed ökar den sammantagna marknadsföringsinsatsen och kvalitetssäkrar arbetet.

De senaste årens arbete i partnerskapsmodellen har också skapat flera framgångsrika satsningar. Men arbetet har även blottat brister i svenska destinationer. Dessa är påfallande ofta inte färdiga för den internationella marknaden, det vill säga inte mogna för export. Detta har i sin tur lett till att VisitSweden, med mer eller mindre engagemang hos destinationerna, kommit att driva ett affärsutvecklingsarbete för att få fram tillräckligt färdiga destinationer. Det är ett arbete som gett bra resultat, men det är resurskrävande och ligger utanför VisitSwedens huvuduppdrag och kärnkompetens som är marknadskommunikation.

En systematisering och samordnande funktion är nödvändig för att stödja destinationsutvecklingsarbetet och avgörande för om Sverige ska lyckas i ambitionen att bli en ledande turistnation. Ett antal kriterier måste vara uppfyllda för att en destination, geografisk eller tematisk, ska kunna säljas internationellt. Det är en kvalitetssäkringsfråga och en fråga om att destinationerna måste kunna hantera hela kedjan, från produkt, till erbjudande, till marknadsföring, fram till att affären och slutligen besöket/resan genomförs med lyckat resultat.

Kommersiella besökare som reser i och till Sverige kan grovt indelas i två typer av resande – privatresenärer och affärsresenärer. Drivkraften och behoven för dessa skiljer sig åt och därför är affärslogiken olika beroende på om det är privatresenären eller affärsresenären man vill nå.

### 6.2 AFFÄRSRESANDE OCH MÖTEN

Affärsresandet och mötesindustrin är en betydande del av den svenska besöksnäringen. De företag som verkar i detta segment är starkt beroende av övrigt näringsliv och samhällssektorer, som skapar förutsättningar för resan eller mötet.

Omvänt är näringslivet, organisationer och andra aktörer, inte minst inom offentlig sektor, beroende av professionella aktörer i segmentet.

### DET MINDRE MÖTET

För den minsta typen av möten, individuellt affärsresande och affärsmöten med några få deltagare, används ofta möteslokaler i det egna företaget eller verksamheten, men ibland också en mötesanläggning som exempelvis en restaurang. I de mindre affärsmötena har restaurangerna en viktig och betalningsstark kundkategori, som också är basen för storstädernas gourmetrestauranger. Även många hotell har sin viktigaste målgrupp inom denna typ av affärsresande.

### KONFERENSER OCH MELLANSTORA MÖTEN

Ett litet större möte kan vara en företagsresa eller konferens. Sverige har ett stort utbud av konferensanläggningar med snarlika, ofta mycket högkvalitativa, faciliteter. Kvaliteten är en konkurrensfördel för Sverige.

Aktörerna är många och driver verksamheten i hård konkurrens. I perioder av låg beläggning har många aktörer svårt att överleva.

Konferenssegmentet är påtagligt konjunkturberoende, och många konferensanläggningar väljer att stödja verksamheten med produkter också för den privata marknaden i form av weekendpaket och liknande.

### GRUPP- OCH INCENTIVERESOR

Gruppresor i form av studiebesök och incentiveresor sker ofta utan koppling till en fast anläggning, då resan ofta syftar till att ge en bred och mångfacetterad upplevelse med många positiva intryck. Betalningsstarka värdar för en resa i form av företag eller andra samhällsfunktioner och positiva, köpstarka resenärer i gruppen är givetvis attraktiva målgrupper att nå.

### STORA MÖTEN, MÄSSOR OCH KONGRESSER

Större möten, mässor och kongresser är ett eget segment, där flera större aktörer driver verksamheter. Mötesarenan och dess faciliteter är avgörande, men också hotellkapacitet, tillgänglighet och logistik samt möjligheterna för arrangören att kvalitetssäkra arrangemanget vid kontakterna med värdstaden och anläggningen.

Stora, svenska eller internationella, möten har stor betydelse, eftersom de får betydelse för besöksnäringen och detaljhandeln även utanför själva mötet. De delegater och besökare som kommer till en internationell kongress eller mäsas är oftast betalningsstarka och vill hinna uppleva och handla så mycket som möjligt under sin resa. Möjligheten att arrangera stora kongresser vinnas i en internationell konkurrensutsatt upphandling på samma sätt som ett idrottsevenemang. Ett av de mest kända exemplen i Sverige är den internationella kardiologkongressen för cirka 25 000 deltagare som vid flera tillfällen fyllt Stockholms hotellrum under en vecka i september.

### SVERIGES MARKNADSPPOSITION I MÖTESINDUSTRIN

I positionstemat Vitalised Meetings har VisitSweden ringat in det unika i svensk mötesindustri och Sveriges kommunikativa möjligheter när det gäller möten. En framskjuten position i fråga om kvalitet, kopplat till aktiviteter och upplevelser, med både natur och storstad nära inpå knuten, är en styrkeposition att använda i arbetet mot en internationell marknad för mötes-, konferens- och incentiveresor.

### PRODUKTUTVECKLING, AFFÄRS- OCH FÖRSÄLJNINGSTRUKTUR

Marknadsföring och affärsuppgörelser inom affärsresandet och mötesindustrin sker inte på samma sätt som gentemot privatmarknaden. Här spelar agenter och mellanled en betydligt större roll. Få företag bokar konferenser via internet, även om det pågår en utveckling inom detta område, och att arrangera ett större möte kräver oftast åtskilliga kontakter med den anläggning man valt, eller mot ett företag som hjälper till med alla eller valda delar arrangemanget.

Liksom för privatmarknaden spelar produkternas kvalitet en stor roll för om affären ska bli av, liksom den image och attraktivitet som landet, staden eller anläggningen har hos målgruppen.

Att utveckla starka mötesplatser, små som stora, med fullgod service i alla delar, mogna för export och med ökad inhemsk attraktionskraft mot de respektive målgrupperna, blir möjligt med ett systematiskt affärsutvecklingsarbete. Förkunskapen och kompetensen varierar naturligtvis kraftigt mellan olika aktörer, där flera anläggningar och städer redan idag ligger långt framme, medan andra skulle kunna ha nytta av en stödjande affärsutvecklingsfunktion.

### 6.3 EVENEMANG – ETT OMRÅDE MED POTENTIAL

En annan intressant och viktig del av besöksnäringen, som delvis sammanfaller med mötesmarknaden, är idrotts- eller kulturevenemang. Mindre evenemang, eller events, är oftast företagsmöten och torde höra samman med företagsmötets logik. Det större evenemanget däremot har oftast sina målgrupper inom både privat- och företagssegmenten och kräver andra typer av förberedelser och aktiviteter inför och under evenemanget.

Att arrangera ett evenemang ligger långt ifrån den lilla turistföretagarens vardag. Här krävs lång framförhållning – i internationella idrottssammanhang i konkurrens med andra länder. Faciliteter och arenor måste hålla en hög nivå, enligt de kravspecifikationer som respektive idrottsförbund kräver, eller om det är artister, enligt dessas krav.

Kostnaderna för ett sådant arrangemang, i synnerhet ett större internationellt dito, blir av naturliga skäl höga, i synnerhet inom idrottsområdet som kräver arenor av ett visst antal i en viss storlek. Evenemanget medför givetvis också intäkter från evenemangets alla besökare, liksom PR-värden, och det är sådana kalkyler som normalt ligger bakom beslut att trots höga kostnader ändå arrangera evenemang.

Ett par politiska initiativ har tagits för att stödja evenemangssidan, från sittande regering och från den politiska oppositionen. Ett antal miljoner kronor har anslagits till Riksidrottsförbundet för uppbyggnaden av ett kompetenscentrum för just arrangemang av idrottsevenemang, och den politiska oppositionen har förslagit ett evenemangsbolag, Event Sweden.

Ett problem som brukar lyftas i debatten är den ekonomiska risken i relation till de förväntade intäkterna. Vid arrangerandet av ett evenemang är en stor del av kostnaderna relaterade till den kommunala budgeten. De skatteintäkter som kommer in är däremot statliga, vilket betyder att det för kommunernas del generellt är mycket svårt att få ekonomi i åtagandet. Beräkningar har gjorts vid bland annat Centrum för turism i Göteborg, över de andra värden som evenemanget medför, såsom boende och konsumtion utanför arenan, PR och ett stärkt varumärke, men detta är givetvis inte helt lätt att argumentera för när den kommunala budgeten ska slås fast, och vidhäftat med osäkerhet i de ekonomiska prognoserna.

Kompetensen kring evenemang kan och bör stärkas ytterligare, liksom statliga garantier bör kunna ställas för att få kommuner och destinationer att satsa på evenemang, förutsatt ett seriöst förarbete och seriösa kalkyler. Här finns en stor potential som bör tillvaratas på effektivast möjliga vis.

#### 6.4 ATT DRIVA DESTINATIONSUTVECKLING UTIFRÅN VIKTIGA ERFARENHETER

Marknadsföringen av varumärket Sverige och av svenska destinationer i utlandet är beskriven i VisitSwedens affärsplan.

I VisitSwedens uppdrag ingår vidare att säkerställa att de marknadsförda destinationerna behåller och vidareutvecklar sin konkurrenskraft.

Utifrån marknads- och målgruppsanalyser ska VisitSweden också löpande formulera krav på utveckling av nya och innovativa erbjudanden som breddar och fördjupar det svenska utbudet av attraktiva reseanledningar på allt fler destinationer. Ett på sådan grund utvecklat utbud stärker VisitSwedens produktportfölj och förmåga att marknadsföra Sverige som ett attraktivt besöksland. Härigenom stärks också ställningen som prioriterad affärs- och samarbetspartner med utländska researrangörer.

Det är viktigt att VisitSwedens erfarenheter och utvecklingskrav tas tillvara och omsätts i konkreta utvecklingsprojekt. Hittills har det inte funnits en samordnande enhet för att driva sådana frågor. Bristande fokus har bland annat inneburit att enskilda utvecklingsprojekt inte kunnat dra nytta av andra destinationers erfarenheter. Likartade utvecklingsprojekt kan, utan vetskap om varandra, ha genomförts på olika destinationer vilket sannolikt medfört högre totala kostnader, lägre kvalitet och färre möjligheter till erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling.

För att råda bot på detta och för att få högre verkningsgrad i utvecklingen av erbjudanden och destinationer behövs, analogt med resonemanget i stycke 6.1, en samordnande enhet som driver och stödjer en offensiv utveckling som möjliggör en stark tillväxt av besöksnäringen och gör dess vision trovärdig. En sådan enhet bör ha en ställning direkt kopplad VisitSweden och ett nära utbyte i syfte att säkerställa en effektiv värdekedja utifrån marknaden och in i produktionsledet.

#### 6.5 EN LÖSNING FÖR EFFEKTIV DESTINATIONSUTVECKLING

Ovanstående resonemang leder fram till förslaget att etablera en verksamhet för destinationsutveckling, i form av ett nybildat bolag, vars första uppdrag blir att stödja utvalda destinationer i implementeringen av den nationella strategin.

Genom etablering av verksamheten underlättas förankring, implementering och tillämpning av den nationella strategin för besöksnäringen i Sverige som näringens företrädare ställt sig bakom.

Bolaget ska ha en stödjande och coachande organisation vars uppdrag är att medverka till att destinationer tillvaratar sina tillgångar och effektivt utvecklar sina destinationer till attraktiva reseanledningar.

Verksamheten föreslås få en bemanning med cirka fem erfarna management- och processkonsulter med god erfarenhet av besöksnäringens särskilda förutsättningar och villkor. Temporärt ska även extern specialistkompetens kunna tas in i särskilda frågor för att förstärka de egna resurserna. Denna specialistkompetens ska finnas tillgänglig i en särskild resursbank vars medlemmar också haft möjlighet att bli väl förtrogna med den nationella strategins målbild och bolagets roll.

Etableringsarbetet föreslås ta sin början redan hösten 2010. Huvuddragen i det arbetet framgår i avsnitt 6.6, "Verktyg för utveckling till exportmogna destinationer" och i avsnitt 7.2, "Implementering av strategier på destinationsnivå".

I ett första steg utvecklas en affärs-, handlingsplan och budget för verksamheten på tre års sikt. Detaljerna i en sådan plan utvecklas av en utsedd styrelse tillsammans med rekryterad personal.

#### 6.6 UTGÅNGSPUNKTER I DESTINATIONSUTVECKLINGEN

##### PRIORITERADE MARKNADER

VisitSweden koncentrerar marknadsföringen till 13 prioriterade länder i världen, de flesta i Europa, där potentialen att öka eller behålla resevolymerna är störst. Svensk besöksnäring får inblick i marknadernas förutsättningar genom VisitSwedens utlandskontor och kontinuerliga analyser.

De prioriterade marknaderna är Danmark, Norge, Finland, Ryssland, Tyskland, Nederländerna, Storbritannien, Frankrike, Spanien, Italien, USA, Kina och Japan.

##### PRIORITERADE MÅLGRUPPER

Sverige upplevs som en relativt okänd destination. Därför har VisitSweden valt att rikta den internationella marknadsföringen av varumärket Sverige och svenska destinationer och upplevelser till resenärer som är på jakt efter nya, annorlunda och spännande resmål, och har valt ut två intressanta målgrupper.

Privat- och affärsresenärerna i "Den globala resenären" och "Det globala företaget" har störst potential att öka sitt resande till Sverige. Dessa resenärer har stor resvana och ställer höga krav på resmålet.

Målgrupperna består av mellan 10 och 30 procent av befolkningen på respektive marknad och delas in i segment för att marknadsföringen ska bli effektiv. De är globalt medvetna, socialt engagerade och förespråkar hållbar utveckling samtidigt som de värdesätter hälsa, ärlighet och pålitlighet. De har hög disponibel inkomst, är högt utbildade och har hög internetmognad.

Därför riktar VisitSweden marknadsföringen mot privatresenärer till tre olika segment:

- DINKs (Double Income, No Kids),
- Active Family och
- WHOPs (Wealthy, Healthy Older People)

##### SVERIGES ERBJUDANDE

För att synas i den internationella konkurrensen är det viktigt att skapa en tydlig position för Sverige. För att lyckas måste Sverige kunna kommunicera sina attraktiva erbjudanden på ett enkelt sätt.

Sverige har utvecklat en mångfald av turistiska erbjudanden och för att stärka den svenska konkurrenskraften är det väsentligt att de svenska erbjudandena riktar sig till definierade målgrupper och till vad de efterfrågar. I den här strategin är målgruppen utländska turister, och målgrupperna definierade av VisitSweden.

Då målgruppen är utländsk har vi inte bara resmålet att utgå ifrån, utan även det specifikt svenska är en viktig del av erbjudandet till dem som kommer hit.

Därför har VisitSweden arbetat fram fyra positionsteman som riktar sig mot specifika målgrupper och segment. Dessa positionsteman sammanfattar efterfrågan, produkten och den svenska karaktären utifrån en utvecklad varumärkesplattform för Sverige.

Sverige associeras starkt till både natur och kreativitet. Det är två dynamiska och attraktiva sidor av vår personlighet som VisitSweden använder i all kommunikation. I framtiden kommer också intresset för hållbart turism att öka. Eftersom Sverige uppfattas som ett land som tar miljöfrågor på allvar, förstärker det uppfattningen om Sverige som ett framåtriktat land och ger oss en konkurrensfördel gentemot andra resmål.

Gemensamt i VisitSwedens fyra positionsteman är en samlad formulering om vad som kännetecknar och gör Sverige unikt som resmål.

### PRIORITERADE ERBJUDANDEN OCH PRODUKTER

För att stärka Sveriges position i den internationella konkurrensen behöver vi paketera det turistiska erbjudandet på ett enkelt och relevant sätt.

I arbetet med den internationella marknadsföringen mot prioriterade utländska målgrupper har VisitSweden har utvecklat positionsteman. Positionsteman är verktyg för att matcha Sveriges utbud mot de valda målgruppernas efterfrågan. De är övergripande huvudbudskap som sammanfattar svenska erbjudanden gentemot vad de potentiella utländska resenärerna vill ha.

Med positionsteman underlättas arbetet med att fokusera besöksnäringens resurser på tydliga budskap som stärker Sverige bilden. Positionsteman används även praktiskt av regionerna i Sverige vid paketering av produkter. På så sätt kan vi fokusera erbjudandet om Sverige och bli mer konsekventa över tiden.

Resultatet blir en tydligare position för Sverige som destination, vilket gör att fler resenärer kommer att överväga en resa till Sverige i konkurrens med andra resmål. Positionsteman ska i framtiden vara utgångspunkt för Sverige budskapen i VisitSwedens affärssamarbeten med besöksnäringen samt vara ett viktigt inslag i VisitSwedens arbete med imagemarknadsföring av Sverige.

### VARUMÄRKESPLATTFORM FÖR SVERIGE

Varumärkesplattformen för Sverige är framtagen av VisitSweden inom ramen för samarbetet med de officiella Sverige främjande organisationerna i NSU, Nämnden för Sverige främjande i utlandet.

Varumärkesplattformen består av den utpekade positionen Progressiv och Sveriges unika karaktärsdrag som formuleras i fyra kärnvärden:

- Nyttänkande
- Öppenhet
- Äkthet
- Omtänksamhet

Nyttänkande och öppenhet representerar modernitet, energi och drivkraft, medan äkthet och omtänksamhet representerar frid, lugn och eftertanke. Det finns en inbyggd dynamik i kombinationen av kärnvärdena vilken utgör en spänst och är utgångspunkten för all kommunikation med Sverige som avsändare.

### VISITSWEDENS POSITIONSTEMAN

Positionsteman baseras på varumärkesplattformen, målgruppernas efterfrågan och Sveriges erbjudanden. VisitSwedens positionsteman är Urban Nature, Swedish Lifestyle Natural Playground, Vitalised Meetings.

Här följer en precisering av respektive positionstema:

#### URBAN NATURE: SVENSKA STORSTADSUPPLEVELSER

- Definition: Svenskt storstadsliv ger en unik kombination av dynamisk kreativitet och harmonisk, naturnära livsstil.
- Temat sammanfattar det unika med storstadsupplevelser i Stockholm, Göteborg, Malmö.
- Huvudsegment: DINKs.
- Restyp: Citybreak med fokus på upplevelser i storstäder. Korta intensiva resor upp till tre dagar.
- Efterfrågan: Söker urbana miljöer med stort utbud och klassiska storstadsupplevelser såsom restauranger, museer och shopping.

#### NATURAL PLAYGROUND: SVERIGE SOM NATURLIG LEKPLATS

- Definition: Aktiv gemenskap i naturnära miljöer. I Sverige finns en unik möjlighet att röra sig fritt i, samspela med och lära av naturen.
- Utmaningar som kombinerar action, lek, fantasi och äventyr med enkelhet, mys och äkthet.
- Huvudsegment: Active Family.
- Restyp: Familjer som semesterar tillsammans och ofta färdas med egen bil.
- Efterfrågan: Aktiviteter, gemenskap och glädje, komfortabelt/enkelt äventyr, lära nytt.

#### SWEDISH LIFESTYLE: SVENSKA KULTURUPPLEVELSER

- Definition: Fördjupade upplevelser av svensk kultur och svensk livsstil.
- Allt från design, historia och traditioner till möten med människor som berättar något om det moderna Sverige och dess ursprung. Om en kultur som är naturnära, enkel, hållbar och respektfull och samtidigt öppensinnad, nyfiken och innovativ.
- Huvudsegment: WHOPs.
- Restyp: Rundresor eller shortbreak med fokus på kultur och natur.
- Efterfrågan: Lära nytt, möta kulturer och människor, uppskattar vacker natur, specialintressen inom kultur och natur såsom glasdesign eller flora/fauna, naturfenomen.

#### VITALISED MEETINGS: NYSKAPANDE MÖTESARRANGEMANG

- Definition: Nyskapande mötesarrangemang kombinerar lekfullhet och framåtanda med harmoni och okomplicerade upplevelser i naturliga miljöer. Möten och evenemang i Sverige vitaliserar det egna tänkandet och visar vägen till hållbara värden.
- Segment: Mötesköpare hos agenter, PR- och eventföretag, incentivehus samt direkt via företag.
- Restyp: Resor för möten, konferens och incentiveresor.
- Efterfrågan: Hög tillgänglighet och kvalitet, prisvärt och tryggt, god mat, stort utbud av aktiviteter, nyhetsvärde.

## MARKNADSFÖRING OCH KOMMUNIKATION

Ett genomgående fokus på målgruppen är grunden när VisitSweden utformar budskap och väljer utvalda marknadsföringskanaler för att nå största effekt. Kontinuerliga marknads-, målgrupps-, konkurrent- och medieanalyser på de prioriterade marknaderna ger en uppdaterad bild av resenärer med potential att öka sitt resande till Sverige.

VisitSwedens internationella marknadsföring utgår från tre frågor och svaren finns hos målgrupperna.

1. Vilka upplevelser attraherar besökarna?
2. Vilket budskap lyssnar de på?
3. Genom vilka marknadskanaler når vi dem bäst?

Genom att sträva efter attraktiva budskap i rätt kanal nådde VisitSweden under 2009 människor över en miljard gånger. Samtidigt är kännedomen om Sverige låg och stundtals omodern. Därför vill VisitSweden koncentrera Sverigebudskapen för att genom en tydligare bild stärka Sveriges position i resenärernas medvetande. VisitSweden tillsammans med besöksnäringen ska uppnå detta med hjälp av positionsteman, ett strategiskt koncept för tydligare och starkare budskap om Sverige. Genom att matcha utbudet i Sverige med målgruppens efterfrågan och fokusera på några få huvudbudskap blir Sverige bilden mer konsekvent över tiden.

### 6.7 VERKTYG FÖR UTVECKLING TILL EXPORTMOGNA DESTINATIONER

Kunskapen om vilka förutsättningar en destination har för att nå exportmogen status finns hos destinationens aktörer. Däremot krävs att destinationen använder sig av en systematisk metodik för att identifiera sin målbild, utveckla en handlingsplan och komma fram till ett effektivt arbetssätt för att kunskapen ska komma till sin rätt.

För att stödja och underlätta en destinations utveckling till exportmogen nivå ska därför ett processverktyg användas som hjälper destinationen att kartlägga de egenskaper och kriterier som tydliggör destinationens konkurrenskraft och utvecklingsbehov.

Nedanstående modell sammanfattar arbetsmetodikerna i de fem sinsemellan samverkande modulerna:

1. Diagnos & Kvalitet, 2. Riktlinjer för destinationens affärsplan, 3. Styrkort, 4. Destinationsspecifika kriterier och 5. Implementering & Handlingsplan

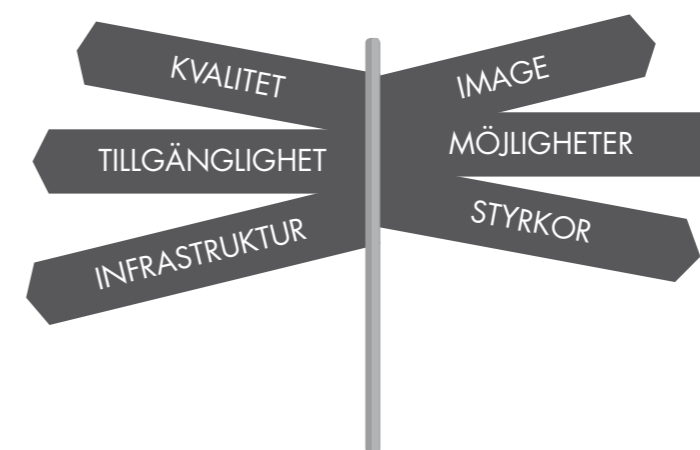
Den förslagna destinationsutvecklingsenhetens roll i ovanstående process och arbetsmodell är att stödja och vägleda destinationerna i och igenom de olika modulerna fram till färdiga affärsplaner. Därefter kan överenskommelser göras om en regelbunden uppföljning och coaching för att underlätta och stödja genomförandet. Bland annat kan det ske genom att förmedla positiva erfarenheter och lösningar från andra destinationer.

## DIAGNOS & KVALITET

”Verktyget för utveckling till exportmogna destinationer” presenteras i sin helhet, till att börja med, för utvalda företrädare för en destination från näringsliv och samhälle. Urvalet av destinationer görs utifrån vilken nytta destinationen kan ha av att utvärdera sina förutsättningar att utvecklas inom besöksnäringen.

Verktygets första modul – Diagnosverktyget – används för att i ett första steg låta en destination analysera sin exportmognad och sin utvecklingspotential och samtidigt bestämma sig för en realistisk ambitionsnivå när det gäller vilka satsningar som kan vara ekonomiskt försvarbara.

I den här modulen förs dialogen med destinationens representanter via mejl, ett frågebatteri, blanketter och telefon. Syftet med det här steget är att utvärdera huruvida destinationen har potential och ambitioner nog för att kunna komma ifråga för workshops och mer jordnära rådgivning.



## 12-PUNKTSPROGRAMMET

1. Utveckla lokal affärsidé, vision, målbild och varumärkesplattform för besöksnäringen
2. Prioritera marknader, målgrupper och positionsteman
3. Analysera hot och möjligheter samt styrkor och svagheter relativt målbilden
4. Tillämpa strategisk metod för destinationsutveckling
5. Analysera hållbarhetsfrågor och fastställ en policy
6. Paketera destinationens erbjudanden och upprätta plan för försäljning
7. Bestämma organisation och arbetssätt
8. Tydliggöra krav på kompetens (funktioner, nivå och numerär)
9. Säkra samverkan mellan destinationens olika aktörer
10. Utveckla önskvärda partnerskap
11. Säkra samspelet mellan samhälle och företagare
12. Utveckla "business case" för destinationen



## RIKTLINJER FÖR DESTINATIONENS AFFÄRSPLAN

Har en destination klarat nålsögat och kvalificerat sig för fortsatt stöd förpliktigar destinationen sig till att genomföra ovanstående "12-punktsprogram", vilket också är det egentliga syftet med det erbjudna stödet och rådgivningen. Denna erbjuds till att börja med i form av tre välstrukturerade workshops.

I förekommande fall träffar man utvalda representanter för destinationen för att beskriva den process som ska resultera i destinationens affärsplan. Vid mötet klargörs vilka arbetsinsatser och åtaganden destinationen behöver göra och formerna för hur stödet ska ges. Parterna kommer överens om en tidplan för workshops, vilka representanter för kommun och destination som ska delta och ansvarsfördelningen kring de praktiska arrangemangen.

Vid en första workshop introduceras deltagarna till arbetet med styrkortet.

STYRKORT										
			Benchmark & Konkurrenter				Vi själva idag	Utevlingsalternativ		
Egenskaper	Mått	Mål	1	2	3	4		A	B	C
Attraktioner										
Aktiviteter										
Boende										
Restaurang										
Shopping										
Tjänster & Service										
Tillgänglighet										
Organisation & Samverkan										
Finansiering										

Styrkort för destinationsutveckling

## STYRKORT

Den tredje modulen är ett styrkort och fungerar som ett verktyg för att analysera viktiga egenskaper som är avgörande för att attrahera besökare. Syftet är att kartlägga vilka egenskaper en destination kan förstärka för att förbättra sin konkurrenskraft.

Egenskaperna är generiska där varje egenskap byggs upp genom flera destinationsspecifika kriterier. Kriterierna betygssätts och sammanställs därefter till ett sammanfattande betyg/mått på styrkortet. Arbetet med hur kriterierna används för att stödja och bygga upp egenskaperna beskrivs i den efterföljande fjärde modulen. Arbetsprocessen börjar med att analysera destinationens nuläge genom att betygssätta kolumnen "Vi själva idag".

Därefter jämförs destinationens betygssättning med konkurrenter eller andra jämförelsedestinationer i syfte att lära sig om styrkor och svagheter för den analyserade destinationen.

Betygssättningen görs på en 10-gradig skala där 6 är minimum för att vara godkänd och där 10 poäng motsvarar världsklass.

Vidare är syftet att bedöma olika förslag på utvecklingsalternativ och skaffa sig en uppfattning av vad de olika utvecklingsalternativen betyder för förbättrad konkurrenskraft. Dessutom har man möjlighet att avgöra vilka följdkonsekvenser en egenskap föder när andra egenskaper ändras. Exempelvis kan man se hur finansieringsfrågor påverkas av utbyggnad av attraktioner på destinationen.

SERVICE													
TILLGÄNGLIGHET													
ATTRAKTIONER													
KRITERIER	ANTAL/D	ANTAL	ANTAL	ANTAL	ANTAL	ANTAL	ANTAL	ANTAL	ANTAL	ANTAL	POÄNG		
Poäng	ANTAL	Poäng	SNÖTILLGÅNG										
			SÄMST	GENOMSNIITT						VÄRLDSKLASS			
Poäng	Poäng	Poäng	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poäng	PERSONER	Poäng	NEDFARTER										
			SÄMST	GENOMSNIITT						VÄRLDSKLASS			
Poäng	Poäng	Poäng	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poäng	VARIATION	Poäng	LIFTKAPACITET										
			SÄMST	GENOMSNIITT						VÄRLDSKLASS			
Poäng	Poäng	Poäng	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poäng	MÄNGFALD	Poäng	RESTAURANGUTBUD										
			SÄMST	GENOMSNIITT						VÄRLDSKLASS			
Poäng	Poäng	Poäng	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poäng	KOMMENTARER	Poäng	BARNATTRAKTIONER										
			SÄMST	GENOMSNIITT						VÄRLDSKLASS			
Poäng	Poäng	Poäng	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KOMMENTARER										TOTALPOÄNG			

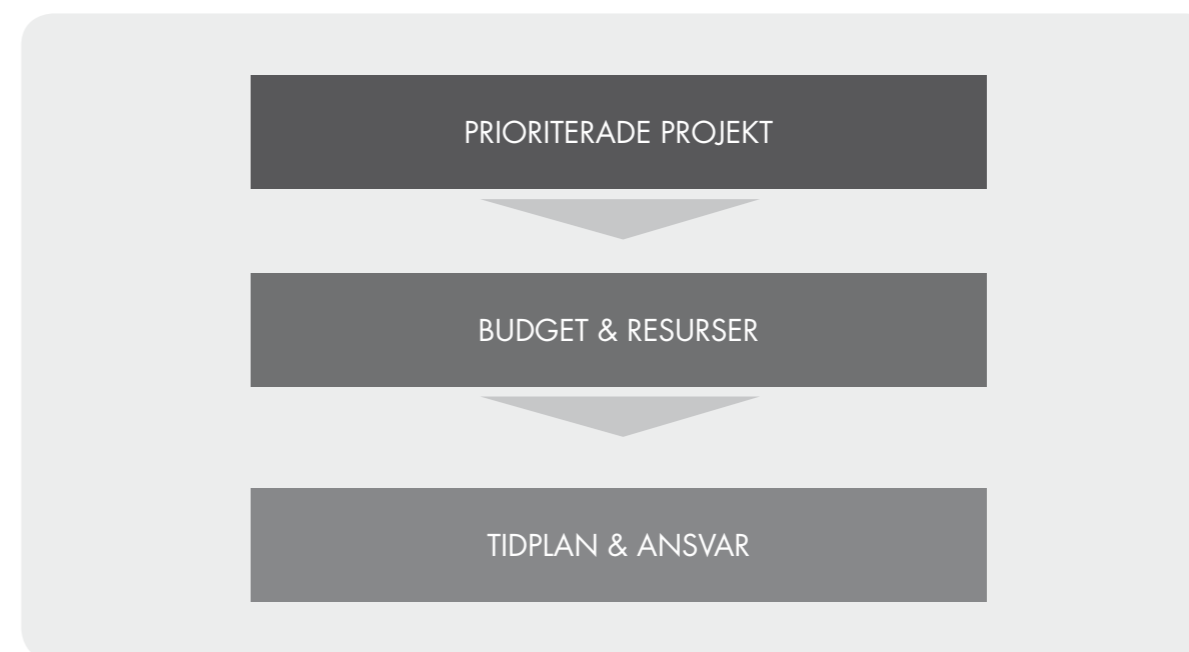
Kriteriekort för destinationsutveckling

### DESTINATIONSSPECIFIKA KRITERIER – KRITERIEKORT

Ovanstående bild är ett exempel på destinationsspecifika kriterier och utgör den fjärde modulen.

För varje egenskap, som beskrivs i styrkortet, finns ett eller flera kriteriekort som tillsammans bidrar till betygssättningen för egenskapen.

Kriterierna ser olika ut för olika destinationer och fastställs av destinationen själv. Kriteriekortet används också för att föra en dialog om vad en destination kan behöva åtgärda för att ta sig till en önskad position, exempelvis 8 från ett nuläge på 4, det vill säga vad krävs av resurser, samverkan och aktiviteter för att genomföra den målsatta förflyttningen.



Implementering och handlingsplan vid destinationsutveckling

### IMPLEMENTERING OCH HANDLINGSPLAN

I den här modulen sammanfattar destinationen sin affärsplan och tydliggör vad som ska göras, när, hur och med vilken resursinsats det ska ske.

Underlag för affärsplanen har successivt tagits fram i de workshops som hållits. När serien av workshops är genomförd har destinationen adresserat "12-punktsprogrammets" alla steg. Affärsplanen sammanfattas i en så kallad "projektportfölj" där för samtliga projekt anges en prioritering, budget, tidplan (startdatum, avstämningar, färdigdatum) samt ansvarig projektledare. Här listas även de avsnitt i "12-punktsprogrammet" som ansetts behöva ytterligare bearbetning.

## 7. Implementering

En strategi är ingenting värd om den inte blir förstådd, accepterad och genomförd.

### 7.1 IMPLEMENTERING PÅ NATIONELL NIVÅ

En framgångsrik besöksnäring kräver uppslutning från ett stort antal aktörer från näring och samhälle. Näringsens företrädare ser stora möjligheter att utveckla besöksnäringen till en betydelsefull basnäring i Sverige. Näringsen har vidare uttalat sig vara beredd genomföra stora satsningar för att åstadkomma detta.

En framgångsrik besöksnäring är dock ett nationellt ansvar som innebär att också staten och det offentliga, på central, regional och lokal nivå, måste engagera sig för att möjliggöra tillväxten och stimulera entreprenörmässiga förmågor att satsa idékraft, tid och kapital i utvecklingen av besöksrelaterade tjänster och produkter.

Besöksnäringen består av en flora av olika aktörer. För att få stöd från berörda aktörer för de satsningar näringen ser som önskvärda krävs en plan för kommunikation, förankring och dialog med samhällets företrädare. En sådan dialog har till syfte att gå på djupet med möjligheterna i den nationella strategin i samråd med det offentliga och gemensamt sätta fingret på hur, under vilka förutsättningar och med vilka medel strategin kan implementeras och genomföras när det gäller de delar där det offentliga har en bärande roll.

En sådan plan för nationell kommunikation och dialog upprättas förslagsvis av Svensk Turism, som därefter inleder en fördjupad dialog med relevanta aktörer inom det offentliga, inklusive Näringsdepartementet och Tillväxtverket, om möjligheterna att realisera strategin i de delar som berör det offentliga insatser och ansvar.

## 7.2 IMPLEMENTERING PÅ DESTINATIONSNIVÅ

Utvecklingen av attraktiva destinationer kan påbörjas omedelbart. Med stöd av den föreslagna utvecklingsmodellen kan destinationer med god potential starta ett utvecklingsarbete för att utvärdera hur de kan stärka sin attraktionskraft som resmål. För att initiera arbetet har i detta dokument presenterats ett verktyg för destinationsutveckling. Nedan ges vidare förslag på hur ett sådant arbete kan initieras och drivas.

Förståelse, acceptans och en uttalad vilja att tillämpa strategin sker inte utan ett rejält genomförarstöd.

En framgångsrik besöksnäring stärker destinationens profil, attraherar företag och arbetskraft och bidrar inte minst till en starkare lokal ekonomi.

Syftet med det stödpaket som föreslås är att frigöra lokal energi. Det är först när lokala krafter själva inser varför de bör och kan utveckla en väl fungerande besöksnäring, vad de behöver göra och hur och med vilken resursinsats det ska ske som besöksnäringen kan bli en betydelsefull näring på orten.

Det implementeringsstöd som beskrivs här ska uppmärksamma och inspirera lokala krafter till att inse vilka besöksrelaterade resurser de faktiskt förfogar över och hur de bäst kan utvecklas för att skapa attraktiva och konkurrenskraftiga erbjudanden.

### IMPLEMENTERINGSSTÖDETS GRUNDBULTAR

Implementeringsstödet består av följande grundbultar:

1. Ett centralt implementeringsstöd
2. Den nationella strategin för besöksnäringen
3. Ett verktyg för utveckling till exportmogna destinationer
4. Anpassade workshops
5. Konsultseminarier

### BOLAG FÖR DESTINATIONSUTVECKLING

Bolaget för destinationsutveckling bemannas med erfarna processkonsulter med god erfarenhet av besöksnäringens speciella förutsättningar. Konsulternas uppgift ska vara att på begäran av en destination medverka till att den på bästa sätt tillvaratar sina tillgångar och effektivt utvecklar destinationen till en attraktiv reseanledning.

### DEN NATIONELLA STRATEGIN FÖR BESÖKSNÄRINGEN I SVERIGE

Huvuddragen i den nationella strategin sammanfattas i ett häfte samt i en webbversion i syfte att ge alla aktörer som vill och kan verka i besöksnäringen en gemensam bild av hur Sverige som nation vill utveckla besöksnäringen och hur man lokalt kan medverka till att såväl lokala som övergripande mål nås.

### VERKTYG FÖR UTVECKLING TILL EXPORTMOGNA DESTINATIONER

Orter som vill utvärdera sina förutsättningar att utveckla en framgångsrik besöksnäring erbjuds i ett första skede en möjlighet att via ett antal frågor genomföra en kartläggning av ortens tillgångar, resurser och möjligheter.

Diagnosverktyget består av två delar:

- En översiktlig karta av en tänkt destinations tillgångar och resurser. Kartan konkretiseras och vidareutvecklas av destinationens lokala representanter så att den i största möjliga utsträckning speglar den verklighet man lever i. Ett frågebatteri ska underlätta för destinationens representanter att beskriva ett nuläge och en tänkt framtida position inom besöksnäringen.
- En "helpdesk". Destinationens representanter erbjuds möjlighet att diskutera sin diagnos med de föreslagna konsulterna/coacherna. Resulterar dialogen i att man är överens om att det finns goda förutsättningar att lokalt utveckla besöksnäringen och att man lokalt kan skaffa personella resurser som förbinder sig att genomföra "12-punktsprogrammet" i enlighet med de villkor som specificerats för detta erbjuds destinationen workshops i tre steg.

### ETT VERKTYG FÖR UTVECKLING TILL EXPORTMOGNA DESTINATIONER

För de destinationer som kvalificerat sig via diagnosen fortsätter arbetet med att bland annat kartlägga de egenskaper och kriterier som tydliggör destinationens konkurrenskraft och utvecklingsbehov. Detta sker med hjälp av olika styrkort som ingår i verktygslådan.

### WORKSHOPS OCH UTVÄRDERINGSMÖTE

De destinationer som kvalificerat sig erbjuds att genomföra tre-fyra workshops. Dessa syftar till att stödja utvärderingen av destinationens konkurrensförmåga och unika egenskaper. Dessutom ges stöd för att utveckla en lokal affärsplan, genomföra utvecklingssteg och utvärdera färdiga erbjudanden.

Destinationens representanter antar erbjudandet genom att bjuda in konsult/ coach för att vägleda destinationen i det arbetet. Efter tre tillfällen, med mellanliggande uppgifter, ska destinationen ha dokumenterat sin plan. Destinationen tar avstamp från den nationella strategin för besöksnäringen och sina egna förutsättningar. Förutsatt ett tydligt, kontrakterat åtagande erhåller destinationen finansiering de inledande workshoparna. Eventuella behov av ytterligare externt konsultstöd finansieras av destinationen själv.

Efter en tredje workshop ska destinationen med stödet den erhållit ha skaffat sig ett gott grepp om hur den vill och kan utveckla sin besöksnäring. Destinationen har då tagit sig igenom alla stegen i "12-punktsprogrammet".

Skulle destinationen göra betydande avsteg från det kontrakterade åtagandet blir destinationen betalningsskyldig med i storleksordningen 150 000 kronor.

Senast tre månader efter sista workshop genomförs ett utvärderingsmöte.





[www.strategi2020.se](http://www.strategi2020.se)