

# Rapport/sammanfattning

## Destinationssamarbetet Sundsvall, Timrå, Ånge

I denna sammanfattande rapport beskrivs gjorda insatser och av dessa dragna slutsatser.

Syftet är att ge övergripande bild av nuvarande verksamhet och dess framtida utvecklingspotential.

## **Innehållsförteckning**

- 1. Bakgrund**
- 2. Uppdraget**
- 3. Uppdragets genomförande**
- 4. Övergripande anslag**
- 5. Slutsatser från gjorda intervjuer**
- 6. Dagens organisation**
- 7. Samverkan**
- 8. Framtida organisation**
- 9. Ekonomi**
- 10. Sammanfattning**

## 1. Bakgrund

Besöksnäringen är en av Sveriges snabbast växande näringar. I Västernorrland och i Destination Sundsvall finns mycket goda förutsättningar för tillväxt och ökad sysselsättning inom området.

I den regionala utvecklingsstrategin för länet, beskrivs samverkan i nya och etablerade konstellationer som en framgångsfaktor. Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi framhåller också att länet ska vara attraktivt både nationellt och internationellt för besökande, investerare, konferenser och andra aktiviteter. Där betonas även att "konkurrensfördelarna utgår från förmågan till vakenhet, initiativ och strategisk samverkan mellan individer, aktörer, samhälle och företag".

I den nationella strategin framgår det att en fördubbling av besöksnäringen till 2020 kräver extraordinära arbetsinsatser och investeringar som säkerställer högsta möjliga verkningsgrad på insatta resurser. För att dessa satsningar ska få bästa möjliga effekt behövs tydliga lokala och regionala mål, fokusområden och strategier som svarar mot den nationella visionen. Vägen mot svensk besöksnäring Vision 2020 har formulerat fyra strategiska mål, tre fokusområden och sex huvudstrategier. De tre nationella fokusområdena är:

### **Fokusområde 1: Destinationsutveckling och teman**

I de strategiska målen tydliggörs behovet av att utveckla fler exportmogna destinationer och stödja dem som redan är det till stärkt konkurrenskraft och vidare expansion. Vid sidan om geografiska destinationer är tematiska reseanledningar ett viktigt utvecklingsområde.

### **Fokusområde 2: Offensiv marknadsföring och försäljning**

Visit Sweden kommunicerar varumärket Sverige Internationellt och marknadsför destinationer mot prioriterade målgrupper och marknader. Visit Swedens partnerskapsmodell säkerställer att destinationerna arbetar mot marknadens krav avseende exportmognad.

### **Fokusområde 3: En samordnad besöksnäring**

Besöksnäringen behöver samordnas för en framgångsrik implementering av den nationella strategin. Det är avgörande att näringen engageras och sluter upp, att rollerna mellan de ledande aktörerna tydliggörs och att uppgifter koordineras, nationellt, regionalt och lokalt.

Vision, mål och fokusområden leder fram till ett antal nationella huvudstrategier. Dessa är avgörande för om besöksnäringen når Strategi 2025. Vissa strategier innehåller mer utarbetade förslag medan andra kommer att behövas arbetas igenom betydligt mer i framtiden. De sex nationella huvudstrategierna är:

1. Strategi för destinationsutveckling – att utveckla destinationer i världsklass
2. Strategi för finansiering – att attrahera kapital som accelererar utvecklingen av näringen

3. Strategi för samverkan mellan privat och offentlig sektor
4. Strategi för marknadsföring – att attrahera utvalda målgrupper
5. Strategi för entreprenörskap, företagande och kompetens
6. Strategi för hållbar besöksnäring

Innovation och ett kontinuerligt utvecklingsarbete är helt nödvändigt för att bemöta besöksnäringens potential, tillväxt och utmaningar – inte minst är detta väsentligt i ett hållbarhetsperspektiv. I den nationella och globala konkurrensen behöver företag och destinationer erbjuda upplevelser i form av produkter och tjänster som håller mycket hög kvalitet och god tillgänglighet. Detta ställer krav på att besöksnäringens aktörssystem, såväl privata som offentliga aktörer, har en hög innovationsförmåga som säkerställer utveckling av företag, produkter, tjänster och processer.

Utvecklingspotentialen för Destination Sundsvall bedöms vara mycket god och för att skapa de bästa förutsättningarna för detta arbete, har en genomlysning av nuvarande samarbetsform gjorts.

## 2. Uppdraget

Uppdraget har formulerats enligt nedan:

- Dialogmöten och samtal på både politisk och tjänstemannanivå inom samarbetet Destination Sundsvall för att finna bästa möjliga samarbetsform.
- Framtagande av förslag på samarbetsform inom Destination Sundsvall.
- Utredning av möjliga och fördjupade samarbetsformer mellan Destination Sundsvall och Destination Höga Kusten.
- Omvärldsanalys och stöd i framtagande av strategisk plan för destinationsutveckling, vilka är destinationens styrkor, destinationens varumärke, vilka är framtidens besökare och vilka geografiska områden ingår i vår destination.

## 3. Uppdragets genomförande

Uppdraget har genomförts under perioden april 2018 – december 2018 och har i huvudsak fokuserat på att skapa en bred och djup bas för framtida vägval och beslut. I steg ett har ett stort antal intervjuer genomförts med bland annat:

- Kommunledningar (politiker och ledande tjänstemän)
- Branschorganisationer
- Kollegor/konkurrenter på nationell nivå
- Evenemangsarrangörer
- Företagare inom besöksnäringen (alla storlekar)

Till detta tillkommer inläsning av branschfakta samt omvärlds- och framtidsanalys.

#### 4. Övergripande anslag

Samtliga insatser är gjorda utifrån anslaget att inte betygsätta nuvarande samarbete eller hittills gjorda insatser. Övergripande fokus har varit att anslaget tar sin utgångspunkt i "Hur kan ett bättre resultat uppnås". Detta har inneburit att arbetet har kunnat fokusera på de gemensamma möjligheterna och på vad som kan/bör göras för att uppnå dessa, det vill säga 100% fokus på sak, resultat och framtid.

I arbetet har ingen hänsyn tagits till eventuella hinder – synliga eller mer diffusa.

#### 5. Slutsatser från gjorda intervjuer

Engagemang för frågan "destinationsutveckling" saknas i sig inte, men den uttrycks på ett plan som inte är av övergripande natur utan mer i detalj och oftast kopplad till den egna verksamheten man ansvarar för och driver. Detta är till viss del en följd av att en tydlig uppdelning av den offentliga insatsen och den kommersiella - vad gäller destinationsutveckling - inte tydligt är formad och kommunicerad. Av detta följer också en förväntan på insatser och resultat som kan vara svåra att infria och där de olika aktörerna har sin egen bild av verkligheten, dess möjligheter, utmaningar samt förutsättningar.

##### **Problem**

- Den stora spridningen vad gäller krav och förväntan, parat med uppfattningen om den egna verksamhetens attraktionsnivå, skapar en mycket diffus sammantagen målbild.
- Engagemanget bland besöksnäringens företag har ett tydligt fokus på det egna erbjudandet och dess möjligheter, destinationsbegreppet är vagt.
- Förståelsen för att helheten skapar allas framgång är ytterst begränsad – den korta tidshorisonten gäller för flertalet aktörer.
- Olika drivkrafter ger olika verklighetsuppfattningar, krav och förväntningar.
- I den mån en sammantagen bild finns, så är den evenemangsorienterad.

##### **Åtgärd**

- Frågan måste lyftas ut ur dagens arrangemangs/utförarperspektiv och upp på ett högre plan – suboptimeringen med kort tidshorisont är mycket tydlig och befälsordningen vad gäller den övergripande destinationsutvecklingen måste tydliggöras.
- Fokus måste läggas där möjligheterna är som störst och detta både på kort, medellång och lång sikt.
- Rättviseperspektivet måste lämnas till förmån för ett strategiskt/resultatmässigt synsätt.

- Fullt mandat måste utdelas i samtliga frågor som har bäring på den gemensamma destinationsutvecklingen.
- Separera strategi och kommersiell affär. Dagens sammanblandning skapar oklarheter kring vem som gör vad och en förväntan från näringslivet som i många fall inte kan infrias. Samtliga aktörer måste ta ett tydligare ansvar för sin del i den sammantagna destinationsutvecklingen.
- Fördjupa samarbeten med exempelvis Destination Höga Kusten, region Västernorrland, arrangörer etc.

## 6. Organisation

Den i dag relativt löst sammansatta organisationen bedöms inte ha förutsättningar att på ett effektivt och strategiskt sätt utveckla besöksnäringen. Detta beror inte på att det saknas kunskap och engagemang för frågan, utan i huvudsak på organisationsformen och till del oklart mandat. Då ett tydligt mandat saknas, parat med en löst sammansatt organisation, är risken stor att många frågor löses under principen ”minsta gemensamma nämnare”. Detta får då till följd att de viktiga strategiska frågorna riskerar att hamna långt ner på dagordningen, då frågor av mer handfast karaktär kontinuerligt måste lösas i löpande verksamhet.

En gemensam organisation med tydliga mål och ett tydligt ägardirektiv - parat med en långsiktig basfinansiering - skulle ge det gemensamma destinationssamarbetet väsentligt bättre förutsättningar i utvecklingsarbetet. En sådan organisation skulle också klara den nödvändiga gränsdragningen mot näringslivet på ett bättre sätt och framförallt kunna fokusera på de viktiga strategiska frågorna som i ett längre perspektiv bygger hållbar framgång.

## 7. Samverkan

I dagsläget finns ett antal organisationer som i ett större perspektiv kan sägas verka inom besöksnäringsektorn, men ingen av dem har kapacitet eller uppdrag att utveckla besöksnäringen på ett gemensamt strategiskt plan.

Ett gemensamt destinationsbolag bör ta ansvar för och utveckla samverkansformer med övriga organisationer kopplade till besöksnäringen. Detta för att effektivt utveckla och nyttja regionens sammantagna resurser inom området.

Ett gemensamt destinationsbolag bör också driva frågor och finnas som stöd i den del av näringslivsutvecklingen som tydligt är kopplad till besöksnäringen.

Detta kan exempelvis vara frågor som handlar om:

- Marknadskommunikation
- Branschfakta och kunskap
- Etableringar
- Värdskap

- Allianser
- Inspiration
- Finansiering

## 8. Organisation

Då uppdraget ”destinationsutveckling” tydligt kan formuleras och avgränsas, kan också den gemensamma grundorganisationen hållas tämligen liten. Till denna grundorganisation kan, om det bedöms ge marknadsmässiga fördelar, kopplas verksamheter som i dag verkar inom besöksnäringsektorn. Näraliggande verksamheter kan exempelvis vara Sundsvall Convention Bureau, destinationens turistbyråer/Visitor Center mm.

Konstruktion, uppbyggnad och form bör vara likartad Höga Kusten Destinationsutveckling AB. Detta för att underlätta nuvarande och kommande samarbeten kring exempelvis, finansieringsfrågor, analysarbete, marknadskommunikation etc.

Ur region Västernorrlands perspektiv, är det också en fördel om anslag, mandat och konstruktion ser relativt lika ut mellan den norra och södra länsdelen.

## 9. Ekonomi

Budgetskiss/förslag destinationsbolag

### Personal

VD	1 200
Marknad	810
Marknad	810
<b>lönekostnader</b>	<b>2 820</b>

### Övriga kostnader

Kvalitet, nätverk	600
Marknad, kommunikation	800
Webb, content	800
Utbildning	280
Resor, omvärld	100
Konsulttjänster	500
Lokal, IT	600
<b>Summa övriga kostnader</b>	<b>3 680</b>

<b>Total</b>	<b>6 500</b>
--------------	--------------

## 10. Sammanfattning

Den i dag tämligen löst sammanhållna destinationsorganisationen, har enligt min mening, en mycket stor utvecklingspotential. Det hittills gjorda arbetet har skapat bra grund för vidare utveckling och många samarbeten är redan existerande och möjliga att ytterligare fördjupa och utveckla.

De marknadsmässiga förutsättningarna är också mycket goda, här finns redan nu en liggande potential samt stora framtida möjligheter i hittills relativt outvecklade sektorer/områden.

För att på ett bättre sätt tillvarata de möjligheter destinationen har, så krävs en organisation som ges mandat och långsiktig ekonomisk trygghet för att på ett mer strategiskt sätt arbeta med det övergripande utvecklingsarbetet. För att detta arbete ska nå framgång krävs, förutom en övergripande vision, tydligt formulerade kort- och långsiktiga mål.

Den gemensamma organisationen/bolaget måste få ett tydligt uppdrag att leda och samordna arbetet med destinations- och varumärkesutvecklingen. Detta innebär primärt strategiska frågor, utveckling och kommunikation samt etableringar av varumärket och destinationen. Ett övergripande ansvar för destinationen måste tas och detta i tydligt samarbete med kommunerna och med de företag som är kopplade till besöksnäringen. Ansvaret för att driva det övergripande utvecklingsarbetet läggs i sin helhet i den gemensamma organisationen/bolaget.

Den nya organisationen/bolaget ska inte arbeta med operativa driftsfrågor inom besöksnäringen på lokal nivå. Det innebär att kommunerna även i framtiden har ansvar, som i alla övriga näringar, för de lokala företagsfrågorna inom besöksnäringen och för de frågor som endast har bäring på den egna kommunen. Samverkan och information mellan bolaget och de lokala verksamheterna är mycket viktig och den är nödvändig för att destinationen och den egna kommunen skall utvecklas enligt med de målsättningar som finns.