

**Graffman**  
Företagsledning & Utveckling AB

# Åsnen

Långsiktig driftsorganisation för  
Destination Åsnen - Rapport

*Graffman AB april 2019*

# Innehåll

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DESTINATION ÅSNEN</b> .....  | <b>2</b>  |
| BAKGRUND .....  | 2         |
| ORGANISERINGSPROCESSEN.....   | 3         |
| <b>FYRA SPÅR I RESONEMANGEN</b> .....   | <b>6</b>  |
| VALET FÖLL PÅ GEMENSAM SAK MED AB DESTINATION SMÅLAND KOMPLETTERAT MED EN<br>TYDLIGARE ORGANISERING. .... | 7         |
| <b>ARBETSFORMER</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>SAMVERKAN OCH CENTRALA PROCESSER</b> .....   | <b>10</b> |
| 1 – DE TRE KOMMUNERNA .....   | 10        |
| 2 – KOMMUNERNA OCH NÄTVERKET I ÅSNEN .....  | 11        |
| 3 – SAMLAD UPPDRAGSDIALOG MED AB DESTINATION SMÅLAND .....  | 12        |
| <b>ORGANISERING OCH ROLLER</b> .....  | <b>14</b> |
| ANALYSER OCH OMVÄRLDSKUNSKAP .....  | 14        |
| UTBUDSUTVECKLING .....  | 15        |
| PRODUKT- OCH KVALITETSUTVECKLING .....  | 16        |
| FÖRÄDLINGSGRAD.....   | 16        |
| ETABLERINGAR.....   | 17        |
| MARKNADSKOMMUNIKATION OCH B2B.....  | 17        |
| VÄRDSKAP OCH AMBASSADÖRER .....   | 18        |
| GESTALTNING, SKYLTING & INFORMATION .....   | 19        |
| KOMPETENS- OCH KAPITALFÖRSÖRJNING .....   | 20        |
| INFRASTRUKTUR OCH TILLGÄNGLIGHET .....  | 21        |
| INTERN MARKNADSFÖRING OCH KOMMUNIKATION.....  | 22        |
| <b>RESULTAT AV FÖRSLAGET</b> .....  | <b>24</b> |

# Destination Åsnen

## Bakgrund

2008 presenterade Naturvårdsverket "Nationalparksplan för Sverige – genomförande 2015 – 2020" som inkluderade Åsnens nationalpark. Med denna plan som grund beställde de tre Åsnenkommunerna, Alvesta, Tingsryd och Växjö, 2010 en inventering av Åsnenområdet för att få en samlad bild av utbudet samt aktörernas intresse och engagemang av en samlad destinationsutveckling. Utredningen gav positiva svar och 2011 beviljades Leaderprojektet "Destination Åsnen". Projektet var ett samverkansprojekt mellan Leader Linné Småland samt Sydost Leader och de tre Åsnenkommunerna. Syftet var att, tillsammans med näringslivet, lokala föreningar och kommunerna, arbeta fram en varumärkesplattform som skulle vara grunden till destinationsutvecklingen i Åsnenområdet. Det övergripande målet var att genom att utveckla destinationen under det gemensamma varumärket Åsnen, dra mesta och bästa möjliga nytta av den planerade nationalparksetableringen.

2014 presenterades en förankrad modell av hur områdets aktörer ville att Destination Åsnen ska kommuniceras i framtiden, inkl. prioriterade teman, marknader och målgrupper. Alla intressenterna ställde sig bakom arbetet och den framarbetade visionen "Åsnen är det självklara valet för människor som söker hållbara, berikande och unika Natur- och Kulturupplevelser". En grafisk profil skapades därefter och en Exportmognadsdiagnos genomfördes för att identifiera behov av utveckling på både företagsnivå och på destinationsnivå. Arbetet mynnade därefter ut i Destination Åsnen Idell Förening för att vidareutveckla destinationen utifrån det inledande arbetet.

Utvecklingsarbetet fortsatte 2015 med fokus på förankring och samverkan inom destinationen samt positionering av varumärket Åsnen, såväl internt som externt. Aktiviteter för kompetens och kunskapshöjning genomfördes och insikter inhämtades även från andra destinationer, som har skyddad natur som råvara, i Sverige samt i Skottland. Åsnenkommunerna tillsammans med aktörerna i destinationen fortsatte den strategiska utvecklingen genom att arbeta fram långsiktiga prioriterade utvecklingsområden för destinationen. Dessa låg sedan till grund för nuvarande utvecklingsprojekt: Nationalparksdestination Åsnen 2016-2019. Ett Leaderprojekt i samverkan mellan Leader Linné Småland, SydostLeader, de tre kommunerna samt med medfinansiering av Region Kronoberg. Syftet med projektet är att på ett övergripande plan förflytta Destination Åsnen mot en framtida önskvärd position som *Sveriges ledande nationalparksdestination* samt regionens första exportmogna destination.

Den 25 maj 2018 invigdes Åsnens nationalpark och under året presenterades även fakta på hur Åsnens varumärke etablerats hos områdets prioriterade marknader på ett märkbart sätt. Destination Åsnen är utpekad som ett av de prioriterade utvecklingsområdena i den regionala besöksnäringsstrategin. På internationell horisont har områdets imagemarknadsföring främst skett genom AB Destination Smålands marknadsinvesteringar och ett stort antal besök av journalister och influencers har genomförts under året. Åsnen är en av de destinationer som lyfts fram i regionala perspektiv tillsammans med andra starka profiler som IKEA museum, Little Rock Lake Zipline, PM & Vänner m. fl. Effekten på gästnätter kunde också för första gången

presenteras på destinationsnivå under 2018. Denna visade en högre positiv utveckling för destinationen i jämförelse med regionen totalt. (Dest. Åsnen +12%, Kronobergs län +1,6% jämf. 2017-2018)

Engagemanget från kommunerna och regionen har följt hela processen och den totala investeringen från start är nästan 12 miljoner inkl. projektstöd från externa partners och finansieringsstöd genom beviljade projektmedel. Utvecklingen har präglats av en målmedvetenhet att följa den förankrade och beslutade önskvärda positionen *”Sveriges ledande nationalparksdestination genom upplevelser, lärande och berättande”*.

Destination Åsnens utveckling har rönt uppmärksamhet hos andra områden i Sverige som gärna vill ta del av arbetssättet och processerna som genomförts här. Initiativet att utveckla destinationen och samla näringen och områdets aktörer med en gemensam agenda innan nationalparken etablerades är unikt i Sverige. Effekterna med denna utveckling är klart positiva för såväl besökare som för företagen och för landsbygdsutvecklingen. För att utveckla i en fortsatt gynsam takt behöver Destination Åsnen säkra en hållbar, långsiktig organiserings- och finansieringsmodell som inte är avhängig externa projektmedel.

## Organiseringsprocessen

### Utgångspunkt

En destination består av en mängd aktörer, kommersiella, offentliga och ideella. För att platsen ska bli långsiktigt framgångsrik behöver samtliga dessa samverka och bidra till utvecklingen. Det kräver att var och en utifrån sina roller, engagerar sig och bidrar till att stärka platsen och dess attraktionskraft. Det behöver finnas tydliga och accepterade arbets- och samverkansformer för hur man ska driva gemensamma frågor.

Det som gör besöksnäringen speciell är det faktum att ingen enskild aktör äger den totala produkten (bo, äta, göra, shoppa, resa) – den skapas i samverkan. Det som ger offentliga aktörer en särställning är det faktum att de ofta äger eller förvaltar de största reseanledningarna till en destination, platsens natur- och kulturtillgångar samt arenor i termer av idrottsanläggningar, äventyrsbad, kulturhus etc. Det är därför mer relevant att fokusera på begreppet ”Organisering” istället för på ”Organisation”, då ingen enskild aktör eller organisation klarar uppgiften att sätta en plats tydligt på den turistiska kartan.

Dokumentet du håller i ska vara en ledstjärna och ett verktyg för att stärka Åsnens attraktions- och konkurrenskraft som destination, och därigenom bidra till ökad tillväxt i kommunerna. Förslaget ska bidra till att besöksnäringens aktörer ska kunna göra fler och bättre affärer och för kommunerna att prioritera och fatta beslut i frågor som berör besöksnäringen. Genom att stärka Åsnen som besöksdestination stärker vi också attraktionskraften för inflyttning och etableringar. Ett rikare utbud av boende, restauranger, shopping, aktiviteter och besöksmål kommer alla som lever och verkar här tillgodo.

## Syfte och mål

Syftet med organiseringsprocessen har varit att skapa de absolut bästa förutsättningarna för Destination Åsnen och besöksnäringens långsiktiga utveckling samt även bidra till ökad attraktionskraft för inflyttning och etablering. Genom detta arbete ska vi även bidra till att stärka hela regionens position.

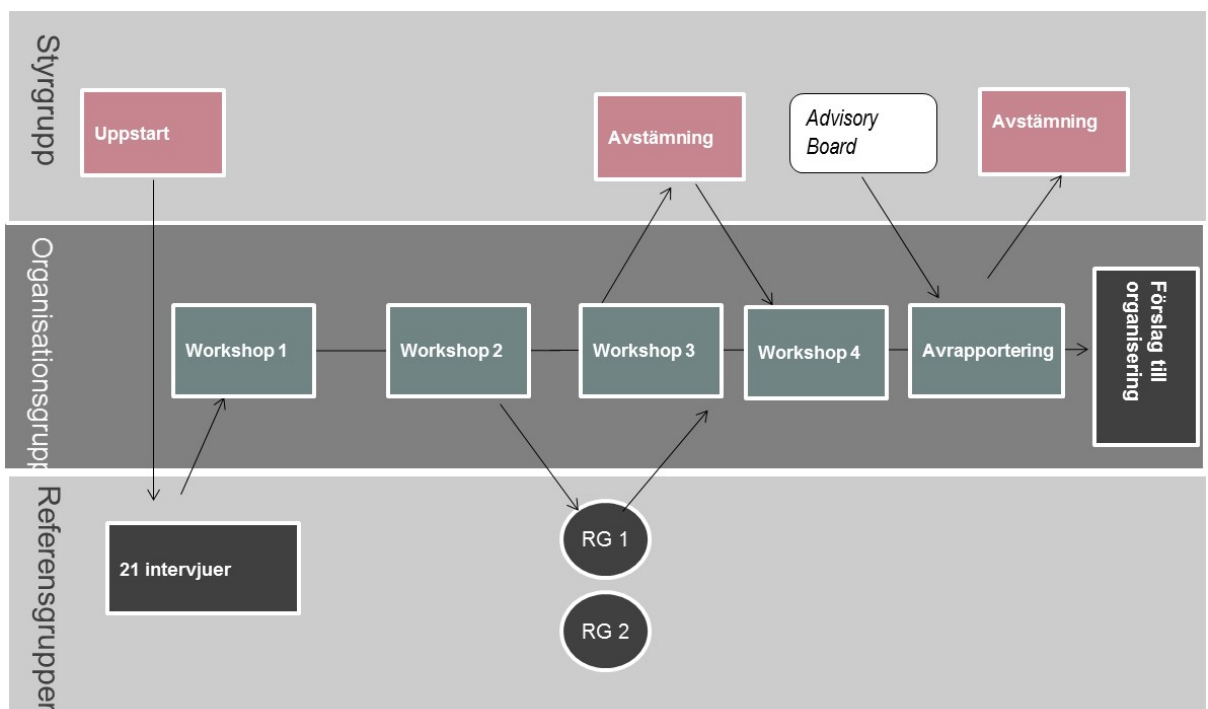
Målsättningen är att tydliggöra vilka uppgifter som behöver lösas, hur ansvaret för dessa ska fördelas samt hur det ska finansieras. Förslaget ska:

- Skapa de bästa förutsättningar för Destination Åsnens fortsatta utveckling.
- Genom strategisk hållbar destinationsutveckling och tematiserade utbudsutveckling skapa förutsättningar för tillväxt i besöksnäringen.
- Genom ett koncernperspektiv och ett tydliggörande av roller, ansvar och arbetsformer skapa ett effektivare resursutnyttjande och mer kraft i gemensamma satsningar.

## Processupplägg

Processen inleddes med att drygt 20 personer med anknytning till Åsnen intervjuades. Intervjupersonerna har varit politiker och tjänstemän från de tre kommunerna och regionen, AB Destination Småland, Länsstyrelsen samt ett antal företag runt Åsnen.

En organisationsgrupp med representanter från kommunerna, näringslivet, Region Kronoberg, Länsstyrelsen och AB Destination Småland har varit ”motor” i processen. Deras förslag till organisering har stämts av i möten med två brett sammansatta Referensgrupper, i en Styrgrupp med ledande politiker från kommunerna och regionen samt i ett Advisory Board. Processens olika steg visas i nedanstående bild.



## Begrepp och partners i dokumentet

**AB Destination Småland** är ett bolag som är helägt av Region Kronoberg, vars uppdrag är att utveckla och marknadsföra besöksnäringen i Kronobergs län, som en del av Småland.

**Destination Åsnen** är det geografiska området som kopplar an till sjön Åsnen. Beläget i kommunerna Alvesta, Tingsryd och Växjö. Destination Åsnen är det etablerade varumärket ÅSNEN) som destination och som ett samlande begrepp för aktörerna i området.

**Åsnenkommunerna** se ovan. Även benämnt ”De kommunala organisationerna”

**Åsnennätverket** är ett nätverk för företag och andra aktörer som levererar produkter som bo, äta, göra, äta mm under det gemensamma varumärket ÅSNEN. Idag är nätverket samlat i Destination Åsnen Ideell Förening.

**De enskilda aktörerna** är företag, föreningar eller annan part som levererar en turistisk produkt kopplad till Åsnenområdet.

# Fyra spår i resonemangen

Resultaten från intervjuundersökningen visade 4 möjliga scenarios för den framtida organiseringen av Åsnen. Nedan följer en kort beskrivning av dessa.

## **Kommunerna måste gå först och skapa organisationen**

Kommunerna behöver ta initialt ansvar, då näringen är för svag.

Visa att man är beredda att investera pengar, tid och energi.

Förståelse i de kommunala organisationerna – att utnyttja den investering som gjorts.

Vinst – stärkt besöksnäring, positiv utveckling av eget varumärke – även för boende och etableringar.

## **En gemensamägd organisation, där kommunerna och näringen via föreningen äger och finansierar verksamheten**

För många den bästa lösningen för engagemang och drivkraft.

Nackdelen enligt respondenterna – tidskrävande process.

För liten kritisk massa av kapital och kompetens för att klara internationell konkurrens.

## **Organisering istället för organisation**

Istället för att lägga energi, tid och resurser på organisationsskapande kan uppgifterna lösas genom tydligare roll- och ansvarsfördelning mellan existerande aktörer.

Destination Åsnen tillsammans med AB Destination Småland och övriga destinationer i regionen tar ett större regionalt ansvar och fördelar uppgifter efter kompetens och förmåga.

Kräver en lokal närvaro i Åsnenområdet och att finansiella medel tillförs för uppgifterna.

## **Göra gemensam sak med AB Destination Småland**

Stärkt samarbete och i förlängningen en gemensam organisation mellan Destination Åsnen och AB Destination Småland.

Affären är tätt sammanlänkad med övriga destinationer i regionen – parallella funktioner är inte ett klokt resursutnyttjande.

## Valet föll på gemensam sak med AB Destination Småland kompletterat med en tydligare organisering.

Under första seminariet med Organisationsgruppen så validerades de fyra scenarierna efter en genomförd konsekvensanalys. Samtliga var överens om att förslaget med ett stärkt samarbete med AB Destination Småland var att föredra, men att det behövde kompletteras med delar av förslag 3 avseende tydligare rollfördelning för alla intressenter.

### **Resultat av konsekvensanalysen i korthet:**

Nedan följer några av de konsekvenser som låg till grund för prioriteringen av förslagen: ”Bygga ny organisation” – kostsamt och resurskrävande.

Skapa ny organisation blir onödigt dubbelarbete, aktörer finns redan.

Alternativen saknar regionala perspektiv och synergier.

Vi har inte råd att sprida kompetens och pengar på en mängd aktörer med likartade uppdrag och kompetens inom regionen.

### **Förslag 4 behöver kompletteras**

Organisationsgruppen var dock överens om att för att förslag 4 ska fungera måste det kompletteras och förtydligas i följande avseenden:

- Tydligt uppdrag från Destination Åsnens tre kommuner till AB Destination Småland.
- En miniminivå i uppdrag/beställning som är gemensam mellan de tre kommunerna och avtalas på längre tidshorisont, samt en möjlighet att köpa till tjänster efter respektive kommuns behov och förmåga.
- Kommunerna och det lokala nätverket runt Åsnen formulerar handlingsplan som ligger till grund för uppdraget/beställningen. Denna ska uppdateras årligen.
- AB Destination Smålands framtida uppdrag är en viktig fråga. Optimalt är en ”matrisorganisation” med ansvar för både strategisk destinationsutveckling och tematisk utveckling i regionen parallellt med PR/Marknadsföring samt B2B.
- Destination Åsnens strategi och utvecklingsprocess revideras som ett resultat av organiseringsarbetet. Strategin och den lokala samverkan är central för utvecklingen.
- Med målbilden att Länsstyrelsen ger uppdrag åt Åsnen Ranger Service att utföra delar av tillsynsverksamheten i framtiden.

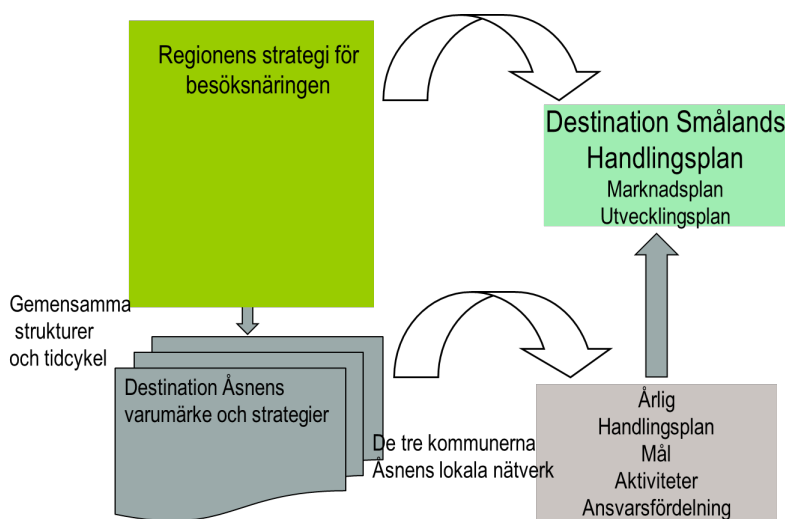
## Åsnen organisering juni 2019

- Många av besöksnäringens förutsättningar ägs av aktörer utanför besöksnäringen. Vi ska verka för ett tydligare klustersamarbete regionalt där ägarna för frågor om infrastruktur, plan och tillstånd, kapital- och kompetensförsörjning etc. samverkar.
- Roll och ansvarsfördelning för de primära intressenterna, AB Destination Småland, kommunerna och det lokala näringslivsnätverket behöver förtydligas.

# Arbetsformer

Det förslag till organisering som presenteras nedan förutsätter en utvecklad regional arbetsform. I ett kommande arbete med revideringen av AB Destination Smålands strategi för besöksnäringen så behöver det framgå att en del av uppdraget består i att bistå med *Strategisk hållbar destinationsutveckling* och *tematisk utbudsutveckling*. Det innebär att de marknadsdrivna destinationerna behöver lokala strategier som tar utgångspunkt i den regionala. Varje år behöver det tas fram en handlingsplan för destinationerna, där man prioriterar de viktigaste utvecklings- och marknadsaktiviteterna. Detta behöver ske i dialog mellan kommunerna, de lokala nätverken och AB Destination Småland. Modellen nedan illustrerar hur de arbetsformerna regionalt - lokalt behöver fungera:

- Den övergripande strategin för besöksnäringen i Kronobergs län ska kompletteras med lokala strategier. Det kräver en gemensam struktur för strategiformulering (regionalt och lokalt).
- Destinationerna gör sina årliga handlingsplaner, i dialog med AB Destination Småland, där det framgår vilka delar som man önskar att AB Destination Småland ska bistå med. Dessa stäms av i dialogmöten och blir ingångsvärden till en övergripande regional handlingsplan.



För att processen ska fungera krävs att kommunerna och företagsnätverket i Destination Åsnen årligen träffas för att stämma av och utvärdera året som gått. Utvärderingen innebär att se vad som hänt internt i Åsnen, på marknaden och i omvärlden. Utifrån det så konstaterar vi om vi behöver revidera strategin, men framför allt behövs prioriteringar inför kommande års utvecklingsaktiviteter i en handlingsplan. Här tar de tre kommunerna och Åsnen nätverket tillsammans med AB Destination Småland fram tydliga mål och aktiviteter och beslutar om vem som ansvarar för vilka delar.

# Samverkan och centrala processer

## 1 – De tre kommunerna



### Samverkan inom:

Tydliggöra uppdrag till AB Destination Småland (Region Kronobergs helägda bolag för besöksnäringens utveckling i regionen).

Tillgänglighet – digital och fysisk.

Information – skyltning, turistbyråer.

Samordning i tillstånd och myndighetsutövning.

Näringslivscheferna ansvarar för samordningen.

Sätter samman en "Åsnengrupp" i varje kommun med relevanta tjänstemän.

Frågor ska alltid kanaliseras till respektive kommuns Åsnenansvarig – inga parallella spår där samma frågor finns i flera forum.

Kontinuerlig mötesagenda.

## 2 – Kommunerna och nätverket i Åsnen



Äger ansvaret för handlingsplanen tillsammans – ska vara ett gemensamt dokument. Handlingsplanen ska inte vara på detaljnivå – utgångspunkt är att AB Destination Småland har kompetens att lösa uppdraget. AB Destination Smålands ska ge input i form av trender, marknadsanalyser, behov och efterfrågan. Handlingsplanen tas fram i dialog med AB Destination Småland.

Den gemensamma mötesstrukturen ger legitimitet åt handlingsplanen och skapar engagemang i nätverket – det är här vi utvecklar destinationen.

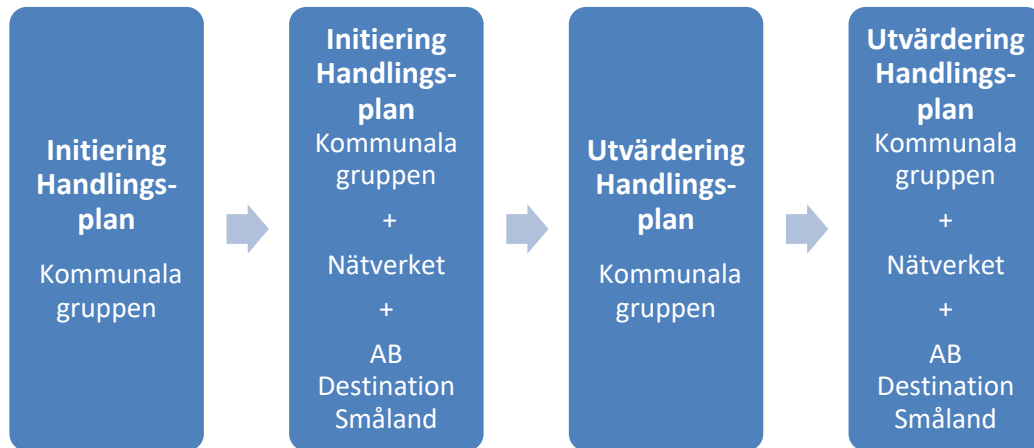
### 3 – Samlad uppdragsdialog med AB Destination Småland



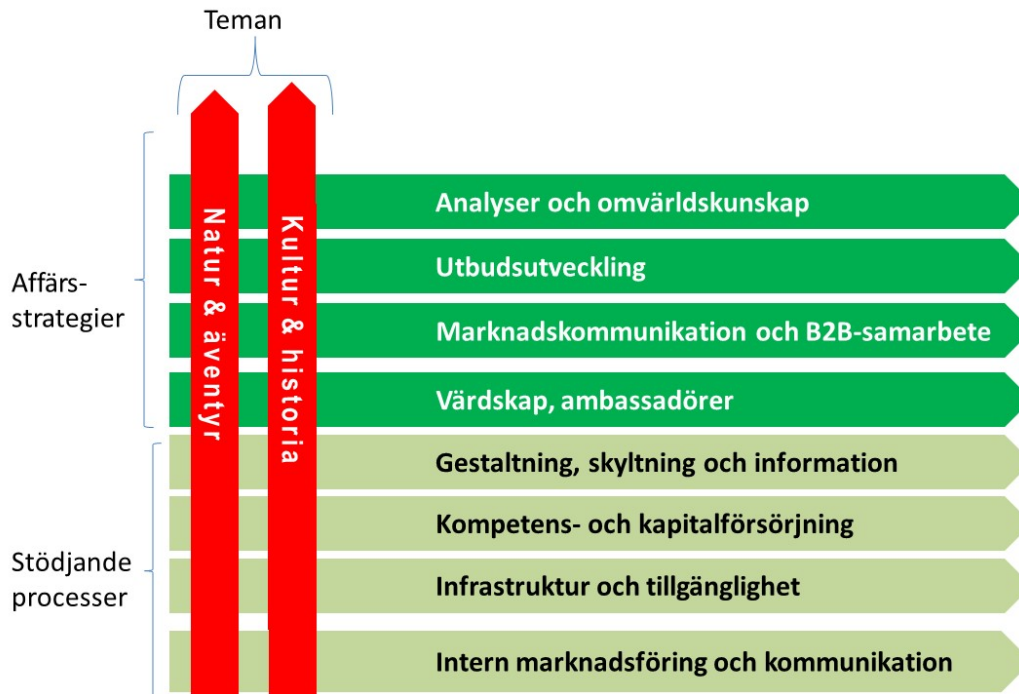
Uppdraget från Åsnens tre kommuner och företagen på destinationen konkretiseras i dialog med AB Destination Småland i den årliga handlingsplanen.

## Gemensam årsplan – Skiss

För att de nya arbetsformerna ska fungera på ett bra sätt så krävs en tydlig process med olika former av möten. Vissa möten behöver ske för att kunna utvärdera, andra för att prioritera respektive besluta. I nedan beskrivna årsplan finns några exempel på viktiga årliga möten:



# Organisering och roller



I vårt förslag till organisering så har vi tagit utgångspunkt i vilka uppgifter som Destination Åsnen behöver lösa för att bli långsiktigt framgångsrik. Vi har valt att dela upp dessa i 4 affärsstrategier och fyra stödjande processer enligt modellen ovan. Nedan följer en beskrivning av dessa på en övergripande nivå samt exempel på aktiviteter och förslag på hur roll och ansvar fördelas mellan de tre kommunerna, AB Destination Småland respektive Åsnennätverket och de enskilda aktörerna. Åsnennätverket har inte något formellt ansvar, men utgör en viktig part när det gäller destinationsövergripande frågor, där den samlade näringen runt Åsnen behöver ge uttryck för gemensamma behov.

## Analyser och omvärldskunskap

Konsumenternas krav, önskemål och efterfrågan förändras allt snabbare. Vår destinations-, affärs- och produktutveckling måste bygga på relevant kunskap om våra målgrupps behov, intressen/drivkrafter, res- och konsumtionsmönster samt omvärldstrender. Att aktörerna inom besöksnäring har de bästa möjliga förutsättningarna för att kunna inhämta kunskapsunderlag för strategiskt och affärsmässigt beslutsfattande är grundläggande.

Det övergripande ansvaret för att ta fram data och analyser samt förmedla resultaten ligger på AB Destination Småland. I handlingsplanen tydliggörs eventuella behov av kompletterande data.

## **AB Destination Småland**

Huvudansvar för beställning och bearbetning av relevant data, omvärldsfaktorer, trender samt relevant destinations-specifik data.

Initiativtagare till beställning av kompletterande data, omvärldsfaktorer, trender, marknads- och målgruppsanalyser etc.

Göra detta kommunicerbart till berörda aktörer.

Destinationsansvariga kommunicerar i destinationsspecifika- och tematiska nätverk.

## **De kommunala organisationerna**

Näringslivsansvariga i kommunerna behöver hålla sig uppdaterade på de undersökningar som ger relevant kunskap om besöksnäringens förutsättningar, branschlogik och tillväxtpotential för att kunna bidra i affärsutveckling och etableringsfrågor.

## **Åsnennätverket**

Initiativtagare till kompletterande data, omvärldsfaktorer och trender.

Förmedlare av kunskap inom nätverket, till exempel på möten.

## **Åsnenaktörerna**

Utvärdera och följa upp den egna produkten/verksamheten.

Leverera dataunderlag, t ex. gästnattsstatistik.

Delta i genomförande av gästundersökningar.

## **Utbudsutveckling**

För att kunna göra fler och bättre affärer, nå ut nationellt och internationellt behöver Åsnen utveckla fler reseanledningar och ta fram fler attraktiva, målgruppsanpassade och bokningsbara erbjudanden. Aktiviteter, vad man kan göra och uppleva på en destination, är oftast det som skapar anledningen till resande. Inom temaområdena kommer fokus ligga på exportmogna, hållbara produkter med högt förädlingsvärde. Våra produkter behöver komma upp i förädlingsgrad, d v s att gå från att tillhandahålla en råvara, till att sälja en minnesvärd upplevelse. Då våra besökare i allt högre grad efterfrågar upplevelser av deltagande karaktär där de gör saker behöver vi öka aktiviteternas andel av turismkronan. Vi behöver även öka antalet entreprenörer i besöksnäringen, genom såväl nystartade företag som befintliga, inom och utom destinationen, som väljer att investera i nyetableringar i området. Vi behöver vara kreativa i att sampaketera våra upplevelser så att våra gäster vill stanna i flera dagar.

Förutom att Åsnen behöver fler upplevelse/aktiviteter, så behövs en ökad bredd i utbudet av boenden och måltider. Detta behöver ske genom att:

befintliga företag stärker och breddar sitt utbud

genom att nya entreprenörer etablerar sig

genom stärkt samarbete med hotell och restauranger utanför Åsnen

## Produkt- och kvalitetsutveckling

### **AB Destination Småland**

Omsätta trender och marknadskunskap till tematiska och destinationsspecifika utvecklingsbehov.

Funktion för att hitta och förmedla kunskap om stöd inom utbildning, utveckling och finansiering för företagens egen utveckling.

Funktion för att hitta och förmedla kunskap om stöd inom utbildning, utveckling och finansiering för tematiska och destinationsspecifika utvecklingar.

Destinationsansvariga kommunicerar i destinationsspecifika- och tematiska nätverk

Destinationsansvariga ansvarar för att varumärke och profil värnas för resp. destination

För dialog med Region Kronoberg gällande destinationsövergripande infrastruktur.

### **De kommunala organisationerna**

Tillståndshantering och tillsynsuppdrag.

Utveckling och kvalitetssäkring av infrastruktur.

### **Åsnennätverket**

Riktningsgivare för utvecklingen i handlingsplaner (tillsammans med kommunerna).

Ansvarar för att varumärke och profil värnas och stärks för sin destination.

Identifiera luckor i destinationens utbud och förmedla detta.

### **Åsnenaktörerna**

Idéer för utveckling – input till Åsnennätverket.

Konkret utveckling av egen verksamhet och i samverkan med andra aktörer.

Tillgängliggöra utvecklade kvalitetssäkrade och exportmogna produkter.

## Förädlingsgrad

### **AB Destination Småland**

Omsätta trender och marknadskunskap till tematiska och destinationsspecifika utvecklingsbehov.

Stimulera till att skapa sammansatta erbjudanden med högt förädlingsvärde.

Funktion för att hitta och förmedla kunskap om stöd inom utbildning, utveckling och finansiering för företagens egen utveckling.

Destinationsansvariga kommunicerar i destinationsspecifika- och tematiska nätverk.

Destinationsansvariga ansvarar för att varumärke och profil värnas för resp. destination.

### **De kommunala organisationerna**

Tillståndshantering och tillsynsuppdrag.

## Åsnennätverket

Riktningsgivare för utvecklingen i handlingsplaner (tillsammans med kommunerna).  
Ansvarar för att varumärke och profil värnas för sin destination.

## Åsnenaktörerna

Idéer för utveckling – input till Åsnennätverket.  
Konkret utveckling av egen verksamhet och i samverkan med andra aktörer.  
Ta till sig ny kunskap och data om målgruppernas behov och besökarnas feedback och omsätta detta i sina erbjudanden/produkter.

## Etableringar

### AB Destination Småland

Kommunicera behov och möjligheter kring tematiska och destinationsspecifika utbudsutveckling.

### De kommunala organisationerna

Tydliga nyetableringsstrategier med verksamhetsuppdrag, från markaktör till marknadsaktör inkluderande klara detaljplaner på plats, skyndsamma bygglov samt kriterier för hållbar utveckling.

Beakta besöksnäringen och dess tillväxtbehov i planärenden (översiktsplaner, detaljplaner, LIS-områden mm).

Etableringslots.

## Åsnennätverket

Förmedlare av behov till berörda kommuner.

## Åsnenaktörerna

Idéer för utveckling – input till Åsnennätverket.

## Marknadskommunikation och B2B

Genom vårt varumärke och vår position finns nu verktygen för en konsekvent *imagemarknadsföring* av destination Åsnen. Våra teman blir en plattform för *produktmarknadsföring* av vårt utbud gentemot respektive temas prioriterade marknader och målgrupper. *Relationsmarknadsföringen* – ska leda till att våra besökare stannar längre, konsumerar mer samt att de återkommer. Att utveckla vårt värdskap och vår förmåga att sälja in hela vårt utbud och varandra blir en viktig framgångsfaktor för att öka omsättningen. På en internationell marknad behöver vi agera tillsammans med AB Destination Småland, motsvarande organisationer i Jönköpings och Kalmar län Småland samt andra kringliggande regioner för att lyckas. Vi behöver fortsatt arbeta med PR, pressresor och social media på ett medvetet sätt.

## **AB Destination Småland**

Imagemarknadsföring av Småland.

Marknadsföring av profilbärande produkter i syfte att stärka varumärket Småland och dess destinationer samt utpekade prioriterade teman.

Tematiskt och destinationsspecifikt marknadsmaterial för att bli en naturlig del av Smålands imagemarknadsföring.

Tematisk och destinationsspecifik paketering för att matcha olika marknadens behov.

PR i form av visningsresor, kontakt med influencers, bloggare, media etc.

Destinationsansvariga kommunicerar i destinationsspecifika- och tematiska nätverk.

Destinationsansvariga ansvarar för att varumärke och profil värnas för resp. destination.

## **De kommunala organisationerna**

Ingen egen roll i destinationsmarknadsföring externt men underlätta för på plats marknadsföring genom t ex infopoints.

Vid egen marknadsföring gällande boende och etablering dra nytta av övergripande regional marknadsföring.

Förse AB Destination Småland med uppdaterad marknadsinformation från de egna kommunerna.

Förmedla uppdaterade erbjudanden i sina kanaler.

## **Åsnennätverket**

Relationsmarknadsföring.

Levande nätverk till gagn för en ökad kännedom företag och besöksmål emellan.

Ansvarar för att varumärke och profil värnas för sin destination.

Förmedla potentiella profilbärande produkter till AB Destination Småland.

Utifrån marknads- och gästundersökningar identifiera vilka utvecklingsinsatser som destinationen behöver genomföra och kommunicera det till företagen på destinationen.

## **De enskilda aktörerna**

Huvudansvar för marknadsföring av sina egna företag, produkter/erbjudanden.

Ha god kunskap om Åsnens samlande utbud och sälja in varandra (Switch selling).

## **Värdskap och ambassadörer**

Värdskap är både en attitydfråga och en kunskapsfråga. För att stärka Åsnens attraktionskraft behöver aktörernas kunskap om vårt totala utbud stärkas. Hos tjänstemän och politiker behövs en bättre kunskap och förståelse för besöksnäringens branschlogik och speciella förutsättningar ökas. Det är också viktigt med ett tydligt ställningstagande om att besöksnäringen är en av regionens viktigaste framtidsbranscher som också stärker livskvalitén för kommunernas invånare. I vår syn på värdskap ligger även att få våra invånare att känna stolthet över vår destination så att de marknadsför oss i sina sociala nätverk. Vi behöver gå från att se varandra som konkurrenter till att vara samarbetspartners. Våra gäster bedömer Destination Åsnen efter helheten, hur väl vi samordnar oss och rekommenderar varandra.

Vi ska också jobba medvetet för att identifiera och utbilda ett stort antal goda ambassadörer. Människor som i kraft av sin person och sin roll kan marknadsföra Åsnen i sina nätverk. Det finns många positiva själar som bor här eller som flyttat till andra platser, men som har Åsnen i sitt hjärta.

## **AB Destination Småland**

Funktion för att hitta och förmedla kunskap om stöd inom Värdskap för företagens och destinationernas egen utveckling.

Stimulera till ökad kännedom om regionens totala utbud hos aktörerna och därmed det goda ambassadörsskapet och switch selling (att sälja in varandra).

Ha aktuell övergripande kunskap om områdets destinationer och teman.

Sprida kunskap och verka som ambassadörer för besöksnäringen.

## **De kommunala organisationerna**

Internt skapa intresse för besöksnäringen och dess utveckling.

Påvisa Åsnens betydelse för våra kommuner och bidra till ökad stolthet hos de egna medarbetarna samt för alla som lever och verkar där.

Sprida kunskap om destinationen, dess varumärke och utbud.

Visa på Åsnens möjligheter att bidra till ökat inflyttande och etableringar.

Skapa utrymme för dialog och kunskap om besöksnäring, dess behov, förutsättningar och betydelse.

Dialog med markägare och boende.

## **Åsnennätverket**

Företräda hela Åsnen – konkret värdskap och ambassadörskap för destinationen.

Verka brett för det goda värdskapet.

## **De enskilda aktörerna**

Stärka varandra och vara ambassadörer för varandra.

# **Gestaltning, skyltning & information**

En destination av klass är lätt att ta sig till och runt i och den har en funktionalitet och servicegrad som uppfyller våra gästers behov. Det finns utvecklingsbehov i Åsnen, vi behöver se på destinationen ur besökarens perspektiv. Hur fungerar skyltning och tillgänglighet, hur tar man sig mellan våra olika besöksmål, finns den basservice i form av toaletter, rastplatser mm som behövs. Vi behöver också arbeta med gestaltning och design på våra resmål och leder. Det behöver bli tydligt för våra gäster att de kommit till en nationalparksdestination, där naturen, kulturen och våra stadsnära outdoor-möjligheter är lättillgängliga.

## **AB Destination Småland**

Destinationsansvariga ansvarar för att varumärke och profil värnas för resp. destination vid utveckling av gestaltning, skyltning och information.

Samordnare och ev. projektägare vid externt projektfinansierade insatser.

Vara dialogpart och "lobba" för att besöksnäringens behov beaktas av de offentliga aktörer som påverkar/äger dessa beslut.

## **De kommunala organisationerna**

Dialogpart vid informationsinsatser.

Tillstånd vid fysisk gestaltning.

Gällande skyltning finns även andra övergripande ägare som Trafikverket,

Länsstyrelsen m.fl. att ta i beaktande.

Genom proaktivitet i detaljplaner och snabbhet i bygglov möjliggöra tillskapande av entréer och visitor center.

Skyltning av leder mm.

## **Åsnennätverket**

Samverkan vid informationsproduktion.

Dialogpart vid gestaltning, skyltning och infomaterial.

Samordnande vid markägardialoger vid fysisk skyltning.

## **De enskilda aktörerna**

Info direkt till gäst.

Följa gemensam grafisk profil.

Idéer för gestaltning, skyltning och information – input till Åsnennätverket.

# **Kompetens- och kapitalförsörjning**

Det finns en stor utmaning i konkurrensen om kompetens och talang. Det är inte bara i Åsnen, utan även i hela regionen och stora delar av Sverige.

Vår nationella strategi pekar ut många uppgifter som Åsnen och dess besöksnäring kommer att behöva kunna lösa för att utvecklas i framtiden. Kraven på digitalisering, internationalisering och hållbarhet kommer att ställa krav på ny kunskap och kompetens hos alla. Kompetensförsörjning omfattar en rad viktiga insatser från att kunna attrahera och rekrytera och behålla rätt kompetens, till att höja kompetensen hos besöksnäringen inom allt från kvalitetssäkring och affärsutveckling till produktutveckling, exportmognad och värdskap. Vi behöver hjälpas åt för att visa att besöksnäringen är en spännande, utvecklande och varierande bransch att jobba i och att Åsnen är platsen om man vill jobba med en besöksnäring i framkant.

Det görs stora investeringar på många av Sveriges destinationer, inte minst i våra fjällanläggningar och storstäder. Konkurrensen är stark och våra gäster ställer allt högre krav på komfort, spännande och utvecklande upplevelser, mat- och måltidsupplevelser mm. Åsnen vill vara en exportmogen destination som levererar kvalitet i alla led. För att lyckas med detta så kommer det att krävas såväl privata som offentliga investeringar. Vi

behöver hjälpas åt för att visa att Åsnen är en attraktiv destination, väl värd att investera i. Vi behöver utveckla våra kontakter och samarbeten med befintliga och nya finansiärer för att säkerställa kapital till våra ny- och reinvesteringar.

## **AB Destination Småland**

AB Destination Småland ger Region Kronoberg (som äger det övergripande ansvaret för att driva kompetensförsörjningsfrågan) ingångsvärden i form av besöksnäringens specifika behov och utmaningar.

Arrangera utbildningar och workshops.

Verka för ett tillskapande av ett besöksnäringsskluster där främjare och stödsystem (FoU, utbildningsaktörer, finansiärer m. fl.) finns representerade.

Förse Utbildningsaktörer med input gällande näringens behov.

Ha kontakter med utbildningsarrangörer och förmedla dessa till näringen vid behov.

Funktion för att hitta och förmedla kunskap om stöd inom utveckling och finansiering för tematiska och destinationsspecifika utvecklingar.

## **De kommunala organisationerna**

Talangattraktion via Business Region Kronoberg.

Informera företagen om finansieringsmöjligheter.

Tillskapa utbildningar som besöksnäringen efterfrågar.

## **Åsnennätverket**

Identifiera kompetensutvecklingsbehov utifrån destinationsperspektivet.

## **De enskilda aktörerna**

Arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke.

Möjliggöra för praktikplatser.

Aktivt informera sig om investerings, finansierings och kompetensförsörjningsmöjligheter.

Förmedla behov av, kompetens, kompetensutveckling och kapital.

## **Infrastruktur och tillgänglighet**

Dagens och morgondagens besökare ställer stora krav på fysisk och digital tillgänglighet. Det måste vara enkelt att få information, boka och resa till destinationen.

Vi behöver underlätta för våra gäster att ta sig till vår destination och mellan våra resmål. Det kommer krävas fysisk och digital guidning i form av skyltar, appar och infopoints på de ställen där våra besökare rör sig. Vi behöver guida dem till nästa upplevelse för att få dem att stanna längre. Vi behöver utveckla hållbara transportlösningar till vår Nationalparks destination.

Vi behöver tydliga entréer till vår destination och vår nationalpark med visitor centers där det finns den basservice som våra gäster förväntar sig.

## **AB Destination Småland**

Verka för en god digital tillgänglighet genom behovsinventering, och lobbying.

Tillgänglighetsguide till destinationen.

Betona besöksnäringens behov i dialog runt trafik, kommunikation och infrastrukturplanering.

Destinationsansvariga ansvarar för att varumärke och profil värnas för resp. destination vid utveckling av infrastruktur och tillgänglighet.

## **De kommunala organisationerna**

Verka för en god fysisk och hållbar tillgänglighet till och inom destinationen.

Dialogpart gällande kollektivtrafiken och verka för att besöksnäringens behov beaktas.

Möjliggöra för dialog med AB Destination Småland kring besöksnäringsspektiv i gällande trafik och kommunikation.

Verka för digital tillgänglighet genom fiber, mobiltäckning, info points etc.

## **Åsnennätverket**

Stimulera företagen till ökad tillgänglighet.

Verka för hållbara transporter.

## **De enskilda aktörerna**

Verka för egen fysisk tillgänglighet med hållbarhet i fokus.

Säkerställ egen digital närvaro och tillgänglighet.

Följ gemensam grafisk profil.

# **Intern marknadsföring och kommunikation**

All extern marknadsföring behöver börja med en intern. Vi kan inte gå ut och lova våra gäster saker som vi inte kan leverera. Vi är många aktörer som tillsammans utgör Destination Åsnen, men gästen bedömer oss utifrån sin helhetsupplevelse. Vårt interna klimat, vår kultur och våra attityder i Destination Åsnen, präglar våra gästers upplevelse av oss. Är vi stolta ambassadörer som har god kunskap om hela destinationen och dess utbud och talar varmt om varandra så blir gästens upplevelse positiv. Intern marknadsföring handlar om hur vi lever vårt varumärke, säljer in våra strategier och handlingsplaner till alla oss som lever och verkar på destinationen. Hur vi möts, att vi pratar med varandra istället för om varandra, att vi hjälps åt med att sprida kunskap och information. Vi behöver vara överens om vilka informationskanaler och vilka mötesplatser vi behöver, samt hur skapar vi genomslag för fattade beslut och planer så att alla känner sig delaktiga och kan bidra?

Några av våra viktigaste mötesplatser blir våra årliga destinationsträffar. Det är där vi diskuterar och utvärderar vad som hänt och var vi står. Det är där vi får ny kunskap men får också ingångsvärden till kommande års handlingsplaner.

## **AB Destination Småland**

Samordnande roll för kunskapsspridning.

Implementering av regionala besöksnäringstrategin.

Bistå i framtagandet av destinationsstrategier och årliga handlingsplaner.

## **De kommunala organisationerna**

Ansvarar för att relevant kommunorienterad info sprids till berörda grupper som t.ex. AB Destination Småland m.fl.

Förhålla sig till den regionala strategin för besöksnäringen samt vara delaktiga i framtagande av de årliga handlingsplanerna.

## **Åsnennätverket**

Nätverket bidrar aktivt till att sprida och samla in information till respektive träff från företagen på destinationen.

Bidrar till att skapa en samlad bild av utvecklingsbehoven från företagen utifrån destinationsperspektivet/helheten så det finns en samlad röst.

Var en aktiv part i framtagandet av de årliga handlingsplanerna. Göra prioriteringar utifrån ett destinationsperspektiv

## **De enskilda aktörerna**

Dialog till och från lokalt nätverk.

Dela med sig av egna erfarenheter och förvärvade kunskaper och behov.

Kunskapsdelning aktörer emellan om egen verksamhet.

Aktivt deltagande på destinationsträffar och i de tematiska nätverken.

## Resultat av förslaget

För att kunna driva en *Strategisk hållbar destinationsutveckling* långsiktigt framgångsrikt så krävs en effektiv och framgångsrik organisering vid sidan av en långsiktig finansiering. Det gäller nu att ta tillvara på de investeringar som gjorts i Åsnenområdet under de sju åren som gått och kapitalisera på den mediala uppmärksamhet och det internationella intresse som Åsnen erhållit.

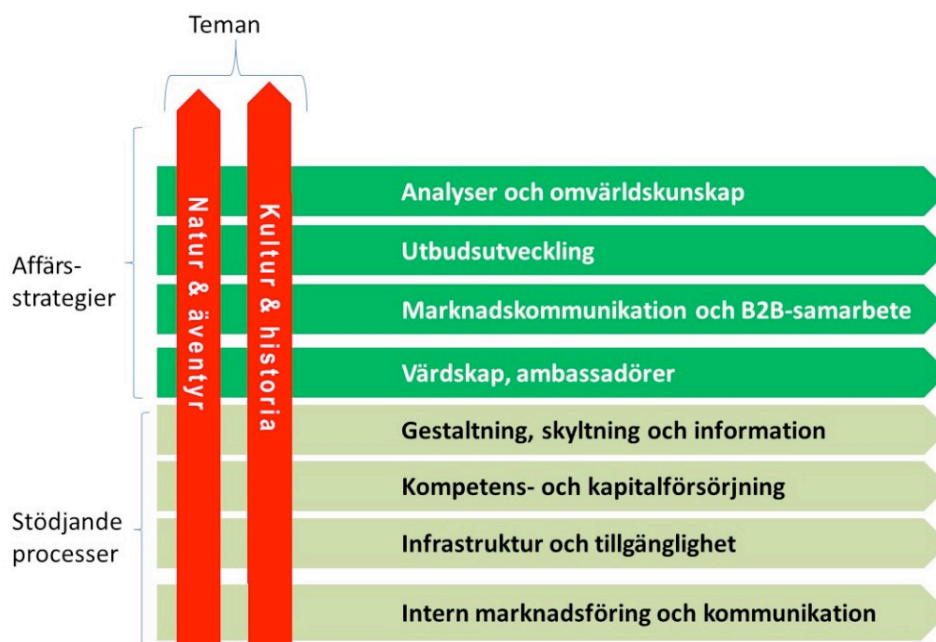
En vidare satsning på Åsnenområdet som destination handlar om att satsa på en marknadsdriven destination med starkt varumärke och starka reseanledningar vilket bidrar till att stärka regionens attraktionskraft och tillväxten i besöksnäringen.

Genom att utveckla AB Destination Smålands roll och arbetsformer till att tydligt omfatta *Strategisk hållbar destinationsutveckling* och *Tematisk utbudsutveckling* så skapas förutsättningar för ett "Koncernperspektiv". Det innebär att vi tillsammans kan uppnå ett effektivare arbete för att utveckla besöksnäringen i de tre kommunerna med omgivning och använder den samlade kompetensen i regionen på ett mer strukturerat sätt. Med en gemensam struktur för strategier och handlingsplaner kan vi enklare identifiera likartade behov, förutsättningar och styrkor vilket ger synergieffekter och mer kraft i gemensamma satsningar.

Genom de, i vårt förslag, kompletterande tematiska satsningarna så får de aktörer som inte är direkt geografiskt kopplade till Destination Åsnen en naturlig hemvist. De teman som regionen lyfter fram, i strategin som gäller fram till år 2020, är; *natur & äventyr, kultur & design, mat & måltidsupplevelser, Idrott samt möten & evenemang*. Genom vårt förslag till organisering så kommer det finnas kraft och resurser för att komma igång med produkt- och affärsutveckling inom flera teman.

Ett viktigt nästa steg efter ansvarsfördelning och organisering är att sätta destinationens strategiska inriktning i affärs- och handlingsplaner som leder fram till initiativ, investeringar, samarbeten och satsningar, både för näringen och de offentliga aktörerna.

För att kunna ta destinationsutvecklingen vidare för Destination Åsnen finns fyra affärsstrategier och fyra stödjande processer definierade som viktiga enligt ovan beskrivna modell. Som ett resultat av tidigare utvecklingsprojekt och nuvarande definition av rollfördelning och organisering förväntas Alvesta, Tingsryd och Växjö kommuner att kunna fokusera på det som i modellen kallas stödjande processer. Det som är svårare för kommunerna att leverera är det som definieras som affärsstrategier, och det är inom dessa områden som Destination Småland primärt ska leverera. Det kommer leda till ett mer effektivt nyttjande av kompetens och resurser.



## Kommunernas behov – Destination Smålands erbjudande

Kommunerna har primärt delat upp behovet i två områden: Utveckling och Marknad. (Ovan specificerade i Analyser och omvärldskunskap, Utbudsutveckling, Marknadskommunikation och B2B-samarbete samt Värdskap, ambassadörer)

### UTVECKLING

- Bistå näringen vid produktutveckling och paketering, utveckling av produktkoncept och kvalitetssystem för exportmognad och höjt förädlingsvärde utifrån destinationsspecifikt varumärke och prioriterade teman.
- Samordning och utveckling av lokala nätverket.
- Bistå i framtagande av lokala strategier och handlingsplaner för destinationen samt vara sammanhållande för processerna.
- Initiera och drifva externfinansierade projekt för att utveckla destinationen och teman i linje med utpekade strategier och handlingsplaner.
- Samordning och utveckling av destinationsspecifikt värdskap/ambassadörskap.

### MARKNAD

- Fortsatt tillgång till nationella och internationella nätverk och marknadskanaler, genom destinationsspecifik leverans av marknadsmaterial inom produkt- och imagemarknadsföring.
- Ansvar och drift av [www.visitasnen.se](http://www.visitasnen.se) samt social media gällande destinationsspecifik inspirationsmarknadsföring. Möjliggör även presentation av respektive kommuns destinationsspecifika produkter på samma digitala plattform.
- Åsnenansvariga kan tydligt representera Åsnen vid kontakter och på mötesplatser för internationella återförsäljare och researrangörer.

- AB Destination Småland säljer in press- och visningsresor, men den Åsnenansvariga planerar och genomför dessa för Åsnens räkning.
- Den professionella marknadsföring som sker av Åsnen idag, kan genom Åsnenansvariga säkerställa att varumärket och relevanta delar utbudet lyfts fram mot respektive målgrupp och i de kanaler som Åsnens befintliga och potentiella besökare finns.

**EFFEKT – vilken blir effekten av det ovan angivna som Destination Småland utför på uppdrag av de tre kommunerna?**

- Genom en tydlighet i ansvar och rollfördelning i utveckling av destinationer och tematiska områden skapas bättre förutsättningar för tillväxt inom besöksnäringen, vilket skapar sysselsättning och skatteintäkter.
- Genom att AB Destination Småland lyfter fram såväl Destination Åsnen som tematiserade utvecklingsområden utanför geografiska destinationer bidrar man till en mer attraktiv bild av såväl destinationen som kommunerna. Det skapar ett stort mervärde även för att attrahera inflyttning och
- investeringar/etableringar totalt och för tillväxt i besöksnäringen.
- Genom den förtydligade roll- och ansvarsfördelningen skapas en ökad professionalisering av branschen.
- Bättre utväxling av investerade medel.
- Genom den tydligare organiseringen och den utvecklade arbetsformen kommer tid och resurser kanaliseras på ett betydligt mer effektivt sätt.
- Säkerställa att tidigare investeringar i Destination Åsnen utvecklas utifrån varumärke och gemensamma prioriteringar på ett samlat och aktivt sätt.
- Säkerställa att den samlade kunskapen och kontakter förvaltas och utvecklas genom att en tydlig ansvarstilldelning sker inom ramen för AB Destination Småland.
- Ovanstående punkter är exempel på tjänster som AB Destination Småland kommer att tillhandahålla vid ett utökat uppdrag. Vilket fokus som ska läggas på respektive punkt avgörs i den årliga handlingsplanen.

Erbjudandet ovan är ett baspaket där alla punkter ingår i ett grundutförande och en grundfinansiering. Vid behov av specifika fördjupade utvecklingsinsatser eller specifika marknadsinsatser tillkommer detta som en tilläggstjänst för aktörerna, som också betalas separat.

/Ola, Rose-Marie & Anna

190604