



Dalarnas

Besöksnäringstrategi 2030

Innehåll

INLEDNING – OM STRATEGI 2030	3
2030 – HIT SKA VI	4
Mål för Dalarna som besöksregion 2030.....	4
Dalarnas kärnvärden.....	5
STRATEGIER FÖR DESTINATIONSUTVECKLING I DALARNA	7
Inledning.....	7
Övergripande fokusområde – Hållbarhet	8
Övergripande fokusområde – Internationalisering	8
Övergripande fokusområde – Digitalisering.....	8
Strategiskt utvecklingsområde – Analyser och kunskapsförmedling	9
Strategiskt utvecklingsområde – Produktutveckling.....	9
Strategiskt utvecklingsområde – Marknadskommunikation och försäljning	10
Strategiskt utvecklingsområde – Kompetensförsörjning.....	11
Strategiskt utvecklingsområde – Infrastruktur och fysisk tillgänglighet	12
Strategiskt utvecklingsområde – Finansiering och investering.....	13
MARKNADS- OCH UTBUDSTRATEGI	14
Dalarnas utbud	14
Begreppen	14
Dalarnas marknader och målgrupper.....	16
SAMVERKANFORMER	18
Inledning.....	18
Besöksnäringens företag är i centrum för strategin och för utvecklingen.....	18
Samordning genom Visit Dalarna AB.....	18
Stark lokal förankring genom lokala nätverk.....	19
Kommunernas roll och arbetsformer	20
Klustermodell för utveckling i samverkan	20
SLUTORD	22
BILAGA I - ROLLER OCH ANSVAR I BESÖKSNÄRINGEN	23

Inledning – om strategi 2030

VARFÖR STRATEGI 2030, OCH FÖR VEM?

Det är i besöksnäringens företag som tillväxt och sysselsättning skapas. Drivkraft och entreprenörskap i små och stora företag är två av de viktigaste faktorerna som har tagit Dalarna till den starka position vi har idag. Den tredje drivkraften är vår förmåga att driva frågor gemensamt. 2009 togs en strategi för hela Dalarnas besöksnäring fram. Med det var Dalarna bland de första i Sverige att ta fram en regional strategi för besöksnäringens utveckling. Tanken var att den skulle gälla fram till 2020, men riktigt så blev det inte. Det har helt enkelt gått för bra för Dalarna. De mål som sattes upp är uppfyllda, tack vare näringslivets starka utveckling och drivkraft att skapa nya affärer. De strategier som formulerades har i stor utsträckning genomförts. Fjällpaketet, tematisk produktutveckling inom till exempel Biking Dalarna och affärsutvecklingsprogrammet Kurbits är alla resultat av de beslut som togs då. Nu behövs en ny strategi där vi spänner bågen ytterligare och tar avstamp i hur Dalarna och resten av världen ser ut nu. Det har hänt en del sedan 2009.

Strategi 2030 är en plan för destinationsutveckling i samverkan. Den tillhör – och omfattar – alla aktörer som påverkar och påverkas av besöksnäringen i Dalarna. Besöksnäringens företag, kommunerna, regionala aktörer, utbildningsanordnare och många fler har en roll att spela för att ytterligare stärka Dalarnas attraktionskraft. Framförallt har vi alla mycket att vinna på att driva frågor tillsammans.

HUR GICK DET HÄR TILL?

Under hösten 2017 har ett 20-tal aktörer först djupintervjuats om framtidens möjligheter och utmaningar. Lokala möten för att skapa ett beslutsunderlag för strategin har hållits i samtliga kommuner i Dalarna. Sammantaget har över 200 personer lagt in sin energi och engagemang för att forma en strategi som ska ta Dalarna till 2030. Den sista handen vid strategin lades vid Up to date i november 2017, då drygt 200 personer representerade av företagare, kommuner, vårt stödsystem m fl, tog del av och gav sin input till det utkast som presenterades.

Visit Dalarna har samordnat arbetet och sammanställt ingångsvärdena till detta dokument.

SÅ HÄR ARBETAR VI VIDARE

Det här är strategin som vi alla bör utgå ifrån. Varje aktör tar fram sin egen handlings- och eller affärsplan, utifrån den roll man har. Planer som tar fasta på de övergripande fokus- och utvecklingsområdena. Visit Dalarna som motor i besöksnäringens utvecklingen tar fram årliga handlingsplaner.

2030 – Vårt mål

År 2030 upplever besökare och intressenter Dalarna som:

Norra Europas ledande och mest attraktiva besöksdestination som erbjuder välkomnande och äkta upplevelser året runt.

NYCKELBEGREPPEN I MÅLBILDEN

- **Ledande** – beskriver vilken position vi ska ha i besöksnäringen, hos våra intressenter och relativt våra konkurrenter nationellt och internationellt. Inom våra strategiska utvecklingsområden ska vi vara den ledande regionen i termer av arbetsätt och strategisk kompetens. Vi ska vara en förebild i branschen.
- **Attraktiva** – beskriver vår position på marknaden. Vi ska vara den mest attraktiva destinationen inom våra utvalda teman och produktområden för våra utpekade målgrupper, "top of mind".
- **Välkomnande.** Värdskapet och bemötandet våra gäster får är en avgörande del av helhetsupplevelsen. Det ska vara lätt att vara gäst i Dalarna!
- **Äkta upplevelser.** Upplevelser som upplevs som äkta, genuina och lokala är de som skapar minnen. Äkta behöver inte betyda historiska – även den moderna designen och Dalarnas musikscen är "äkta" – det är Dalarna.
- **Året runt.** Att skapa reseanledningar året runt kommer att vara en viktig uppgift fram till 2030.

Mål för Dalarna som besöksregion 2030

INDIKATORER

- Omsättning
- Marknadsandel
- Förädlingsvärde / gästnätter
- Brand Index

Dalarnas kärnvärden

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

TIDLÖSA

Detta kärnvärde ger oss möjlighet att vara stolta över vår historia och vårt ursprung, samtidigt som vi vill undvika att uppfattas som mossiga eller stagnerade genom att ta dåtiden med oss in i nutiden. Det innebär samtidigt att vi aldrig ska förneka våra traditioner eller det som är grunden till Dalarna idag, men heller inte glömma att 2000-talet ställer nya krav. Människan är komplex – dels är människan trygghetssökande och klamrar sig gärna fast vid sina rötter, samtidigt som människan är rastlös och stimuleras av förändring. Begreppet Tidlösa ger oss chansen att ge våra besökare båda delar. Detta kärnvärde är dessutom ett ypperligt sätt att låta de äldre målgruppernas preferenser möta de yngres och på så sätt uppnå nödvändig kundförnyring. I bilden av Dalarna och olika begrepp kring vad vi menar med Tidlösa, så som nytänkande, innovativt och influeras, skapas en positiv framtidsanda i vår kommunikation av Dalarna. Vi värnar samtidigt om vår historia, kultur, trygghet och vårt ursprung och låter dessa delar samspela med de mer traditionella, historiska kärnvärden som skapat bilden av Dalarna som genuint, äkta, berikande och tradition på ett tidlöst sätt och med en intressant mix.

SPÄNNANDE

Upplevelser tillfredsställer våra drömmar. Ju mer utmanande, annorlunda och fångslande de är, desto större blir upplevelsen. Dalarna har en dramatisk historia och ett enormt utbud av unika turistiska tillgångar. Oavsett om det handlar om landskapets traditioner, natur, kultur eller skidåkning är det laddat med något annorlunda – något spännande. Spännande innebär ett antal saker - oväntat, medryckande och fångslande. De syftar till att bygga en känsla av förväntan och åtrå hos besökaren – drömmar. Vi skapar ett attraktivt sätt att lyfta fram Dalarnas tillgångar, men medvetet lämnas vissa delar osagda. Vi vill genom det väcka en nyfikenhet hos betraktaren och underförstått uppmana till aktivitet. Ta reda på mer på egen hand! Genom att vi i vår kommunikation aktivt arbetar med att skapa upplevelser som tillfredsställer drömfasen, skapar vi en spännande bild av Dalarna. Är förväntningarna höga, upplevelsen utmanande, annorlunda och fångslande samtidigt som besöket i Dalarna skapar minnen som överträffar förväntningarna, så har vi under lång tid stärkt varumärket Dalarna hos besökaren.

SPÄNSTIGA

Spänstiga är detsamma som starkt, men ändå flexibelt – en optimal kombination. Spänst står för styrka, flexibilitet och möjlighet till anpassning. Som kontrast till Tidlösa ska Spänstiga även hjälpa till att lyfta fram de lustfyllda, sprudlande och energiska delarna av regionen. Dalarna är uppbyggt av och består till stor del av hårt arbetande människor, organisationer och företag, vars vilja och skaparkraft har satt regionen på kartan, såväl i Sverige som internationellt. Vi ska med hjälp av ordet Spänst framhäva dalfolkets envishet och stolthet. Med utvidgade kärnvärden för Spänstiga som flexibel, styrka och kraft, möjligheter samt växa stärks bilden av Dalarna i en positiv riktning. De upplevelser som Dalarna erbjuder ligger väl i linje med dessa utvidgade kärnvärden såväl som med våra målgruppers intresseområden. Lust, sprudlande, energiska, färgstarka tillsammans med vilja och skapandekraft är ytterligare utvidgade kärnvärden som finns under kärnvärdet Spänstiga. Dalarna handlar inte om bakåtblickande eller stillastående, det handlar om drivkrafter som får att saker att hända på alla plan i samhället.

Strategier för destinationsutveckling i Dalarna

Inledning

Vägen mot målet, och en än mer lönsam och framgångsrik besöksregion 2030, kommer att ställa krav på förändring och utveckling på alla nivåer i Dalarna. I denna del av strategin finns färdplanen – vad vi i Dalarna behöver göra och hur vi ska gå tillväga. Begreppen du kommer att stöta på:

STRATEGISKA UTVECKLINGSOMRÅDEN

De strategiska utvecklingsområdena beskriver upplevelseproduktionen i Dalarna – hur vi ska ta reda på marknadens behov till att vi har utvecklat ett erbjudande, kommunicerat detta och gjort affär – samt vilka stödjande förutsättningar som måste finnas på plats. De sex strategiska utvecklingsområdena är:

- Analyser och kunskapsförmedling
- Produktutveckling
- Marknadskommunikation och försäljning
- Kompetensförsörjning
- Infrastruktur och tillgänglighet
- Finansiering och investeringar

ÖVERGRIPANDE FOKUSOMRÅDEN

Övergripande fokusområden beskriver de tre viktigaste utmaningarna som vi i Dalarna måste hantera för att vara konkurrenskraftiga i en global konkurrens 2030. Om de strategiska utvecklingsområdena beskriver *vad* vi ska fokusera på tillsammans beskriver Övergripande fokusområden *hur* vi ska arbeta med de strategiska utvecklingsområdena. De ska genomsyra alla utvecklingsområden, oavsett om vi arbetar med framtidens marknadskommunikation eller vår interna produktutveckling. De tre fokusområdena är:

- Hållbarhet
- Internationalisering
- Digitalisering

De övergripande fokusområdena arbetar vi med genom att införliva hållbarhet, digitalisering och internationalisering i arbetet med de sex strategiska utvecklingsområdena. Under rubriken "HID" (Hållbarhet, Internationalisering och Digitalisering) pekar vi på hur fokusområdena påverkar de övriga strategierna.



Övergripande fokusområde – Hållbarhet

Dalarna ska vara en hållbar destination ur alla dimensioner – ekonomiskt, ekologiskt och socialt. För besöksnäringen är det en överlevnadsfråga. Ur marknadsperspektivet är det en nödvändighet – regioner, destinationer och företag som inte upplevs som ansvarstagande i ett hållbarhetsperspektiv väljs bort av konsumenterna. För vår egen skull handlar det om vår upplevelseproduktion inte tär på de resurser vi har i termer av miljö och kulturhistoria, att de är långsiktigt lönsamma och att besöksnäringen bidrar till en hållbar samhällsutveckling i hela Dalarna.

Övergripande fokusområde – Internationalisering

Tillväxten i den svenska besöksnäringen har varit stark de senaste 10 åren, men den har nästan helt och hållet byggts på utländska gäster. Prognoserna pekar på att detta förhållande inte kommer att ändras. Ska vi öka vår omsättning och göra fler och bättre affärer måste vi attrahera internationella gäster. Internationaliseringen kommer att ställa krav på hela kedjan i Dalarnas besöksnäring, från kunskap och kompetens till produktutveckling och internationell marknadsföring. En produkt som är gångbar internationellt är det också nationellt – även svenska gästerna krav och förväntningar ökar.

Övergripande fokusområde – Digitalisering

Den digitala revolutionen har bara börjat. Våra gästers liv, konsumtion och informationssökande flyttar ut i det digitala landskapet. Utmaningen de kommande åren kommer att vara att följa med dem dit, och finnas i alla de kanaler och forum där

våra potentiella gäster uppehåller sig. Det övergripande fokusområdet digitalisering innebär att skapa nya affärsmodeller, kommunicerar och säljer upplevelser i Dalarna samt hur vi använder ny teknik för att förstärka och fördjupa våra upplevelser och erbjudanden före, under och efter ett besök i Dalarna.

Strategiskt utvecklingsområde – Analyser och kunskapsförmedling

Konsumenternas krav, önskemål och efterfrågan förändras allt snabbare. Analyser och kunskapsförmedling ska fokusera på Business intelligence – kunskap som kan omsättas i framtida affärer. Vi behöver bli bättre på att fånga upp kundernas drivkrafter som skapar affärsmöjligheter i Dalarna och vi behöver skapa tydliga processer och verktyg för hur vi förmedlar kunskapen

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING

Att säkerställa att alla aktörer som påverkar och påverkas av besöksnäringen har de bästa förutsättningar för strategiskt och affärsmässigt beslutsfattande genom Sveriges bästa kunskapsunderlag.

MÅL

- Besöksnäringen i Dalarna ska vara ledande i Sverige på att omsätta marknads- och omvärldskunskap till nya erbjudanden och arbetsformer.
- Dalarna ska ta fram relevanta analyser som skapar kunskap om målgrupp, omvärld, trender och konkurrenter.
- Dalarna ska öka kunskapen om besöksnäringens betydelse, förutsättningar och affärslogik hos de aktörer som påverkar besöksnäringens utveckling regionalt och nationellt.

AKTÖRER OCH PROCESSER

Förutom Visit Dalarna och besöksnäringens aktörer är flera aktörer viktiga inom utvecklingsområdet:

- CeTLer, centrubildning på Högskolan
- Etour
- HUI
- Resurs
- Kairos Future
- Visit Sweden

Strategiskt utvecklingsområde – Produktutveckling

Vi har påbörjat en resa i Dalarna där vi säljer upplevelser istället för att hyra ut kanoter och sängar. Erfarenheterna från den resa vi gjort har visat att starka koncept och erbjudanden ofta produceras och levereras av flera företag i samverkan.

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING

Att stärka Dalarnas konkurrens- och attraktionskraft genom hållbara, internationellt gångbara erbjudanden framtagna med utgångspunkt i våra målgruppers behov, drivkrafter och efterfrågan. Fokus är upplevelser med högt värde för en köpstark målgrupp.

MÅL

- Inom varje tema riktat mot fritidsresenärer ska minst tre aktiva produktområden med kommersiella nätverk och erbjudanden mot marknaden finnas.
- Varje produktområde riktat mot fritidsresenärer ska ha ett tydligt internationellt fokus, med erbjudanden riktade till utländska besökare

AKTÖRER OCH PROCESSER

Produktutvecklingen ägs av besöksnäringens aktörer. Visit Dalarna samordnar processer och verktyg för produkt- och affärsutveckling för aktörerna.

Strategiskt utvecklingsområde – Marknadskommunikation och försäljning

Marknadskommunikationen syftar till att budskapen från Dalarna ska förstärka varandra. Imagemarknadsföringen av Dalarna ska förmedla en positiv bild och skapa en längtan och önskan att besöka Dalarna. När vi finns på valbar plats i konsumentens medvetande ska produktmarknadsföringen ge ett konkret erbjudande som leder till ett köp. Återkommande gäster och merförsäljning skapas via relationsmarknadsföring. Våra övergripande fokusområden som säger att kommunikationen ska vara digital, internationell och hållbar ställer nya krav.

Konsumenternas krav på tillgänglighet och enkla köpprocesser kommer att öka de kommande åren. Dalarnas utbud behöver finnas i de kanaler där våra kunder finns.

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING

Att säkerställa att Dalarna har ett starkt varumärke som attraktiv destination och ett konkurrenskraftig försäljnings- och distributionssystem som gör att Dalarnas produkter är lätta att hitta, köpa och konsumera.

MÅL

- Höja antalet utländska gästnätter till 20 % av de totala kommersiella gästnätterna
- Dalarna ska öka vår marknadsandel på den svenska marknaden (mäts genom gästnätter)
- Höja antalet gäster med preferens för Dalarna i Brand index-undersökning på den svenska marknaden

- Höja antalet gäster med kännedom om Dalarna i Brand index-undersökning på prioriterade utlandsmarknaden
- Stärka Dalarnas position på mötesmarknaden genom att samordna kommunikationen av Dalarna som en attraktiv mötesplats.

AKTÖRER OCH PROCESSER

Marknadskommunikationen är en fråga som framförallt ägs av besöksnäringens aktörer och samordnas av Visit Dalarna. Övriga viktiga aktörer i arbetet för att utveckla området är:

- Visit Sweden
- ATTA

Strategiskt utvecklingsområde – Kompetensförsörjning

Kompetens kan översättas till "förmågan att lösa en uppgift". Strategin pekar ut en mängd uppgifter som vi i Dalarnas besöksnäring kommer att behöva kunna lösa för att utveckla våra affärer i framtidens besöksnäring. Kraven på digitalisering, internationalisering och hållbarhet kommer att ställa krav på ny kunskap och kompetens hos alla i besöksnäringen. Kompetensförsörjning omfattar en rad viktiga insatser från att kunna attrahera och rekrytera rätt kompetens, till att höja kompetensen hos besöksnäringen inom allt från kvalitetssäkring och affärsutveckling till produktutveckling och exportmognad. Det omfattar också att påverka utbildare och branschorganisationer för att skapa utbildningar inom bristyrken som är viktiga för besöksnäringen. Vi behöver ha ett nära samarbete med utbildningsarrangörer för att säkerställa relevanta utbildningar till att initiera forskningsområden och att resultaten från dessa kommer näringen till godo.

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING

Säkerställa att besöksnäringens företagare och personal har tillgång till rätt kompetens för att göra Dalarna till den ledande destinationen i norra Europa.

MÅL

- Dalarna ska säkerställa att det årligen genomförs kompetenshöjande insatser för näringen
- Dalarna ska verka för högt deltagande av företag i våra kompetenshöjande insatser
- Dalarna ska verka för att det skapas utbildningar och utbildningsplatser inom de kompetensområden där besöksnäringen har behov.
- Dalarna ska verka för att Dalarnas besöksnäring upplevs som attraktiv arbetsgivare

AKTÖRER OCH PROCESSER

Visit Dalarna har en påverkande roll. Viktiga aktörer regionalt:

- Besöksnäringsskolleget ek. för (samlar alla utbildningar inom besöksnäringen från gymnasienivå och till högskola)
- Kompetensplattformen för Dalarna (Region Dalarna)
- Övriga utbildningsanordnare i Dalarna

På nationell nivå:

- YH myndigheten
- Skolverket
- Visita

Strategiskt utvecklingsområde – Infrastruktur och fysisk tillgänglighet

Vi konkurrerar med destinationer över hela världen om våra kunders uppmärksamhet och pengar. En resa till Dalarna jämförs med en resa till Medelhavet. Om det inte är enkelt att ta sig till Dalarna och att ta sig runt mellan platser och upplevelser i Dalarna, riskerar vi att väljas bort. Toleransen, för väntetider och ineffektiva kommunikationer som tar tid från upplevelser, är låg.

Frågorna om tillgänglighet och infrastruktur är spridda på en mängd aktörer på lokal-, regional-, nationell- och internationell nivå. Besöksnäringen i Dalarna kan inte fatta beslut om dessa, men genom att kraftsamla runt behoven och tydliggöra samhällsnyttan med en tillgänglighet som gynnar besöksnäringen kan vi påverka besluten i rätt riktning. Vi ska vara aktiva i rätt nätverk och själva ta initiativ till möten och samverkansformer mellan berörda aktörer, för att underlätta och snabba på processerna.

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING

Att säkerställa att Dalarna kan erbjuda flexibla transporter till och inom destinationen i samklang med utbudet av upplevelser, samt att Dalarna ska ha en väl fungerande digital infrastruktur.

MÅL

- Säkerställa att besöksnäringens är delaktiga i de fora där det fattas beslut inom infrastruktursektorn
- Säkerställa att besöksnäringens behov och förutsättningar är väl kända hos de aktörer som fattar beslut inom infrastruktursektorn,

AKTÖRER OCH PROCESSER

Visit Dalarna kan ta en påverkande roll, och arbete med de aktörer som äger frågorna inom området:

- Region Dalarna: Länstransportplan och Regional Systemanalys
- Landstinget: Kollektivtrafikplanen,
- Trafikverket
- Digitala Dalarna

- Transportörer: SJ, Tåg i Bergslagen, Dalatrafiken (Lt) Scandinavian Mountain Airport, Bussföretag

Strategiskt utvecklingsområde – Finansiering och investering

Att vara en ledande destination i Norra Europa kommer att ställa krav på besöksnäringens utvecklingstakt. Att vara ledande i den nationella och internationella konkurrensen kommer att kräva kreativitet, samarbete och kunskap – men också kapital. De växande företagen i Dalarnas besöksnäring behöver finansieringslösningar som är anpassade till besöksnäringens förutsättningar, och vi behöver vara en attraktiv region för investeringar och etableringar.

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING

Att utveckla och befästa besöksnäringen i Dalarna som en basindustri och tillväxtområde, och stärka Dalarnas attraktionskraft som investeringsobjekt.

MÅL

- Antal investeringsförfrågningar i besöksnäringen ökar i Dalarna.

AKTÖRER OCH PROCESSER

- Privata investerare regionalt, nationellt och internationellt – Invest in Dalarna, Banker, ALMI, Affärsänglar
- Stödsystemet: Region Dalarna, Länsstyrelsen, Leader, Mål 2, TVV:

Marknads- och utbudstrategi

Dalarnas utbud

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



Tematiserad utbudsstrategi för Dalarna

Utbudsprocessen ovan har varit vår modell för strategiutvecklingen för hur vi ska tydliggöra Dalarnas turistiska utbud. Processen blir nu det verktyg för produktutveckling, paketering och marknadsföring som vi verkar efter. Vår utmaning är att skapa en rörelse framåt, och gå till tydliga paketerade erbjudanden och ett utbud som är lätt för kunden att köpa.

Begreppen

TEMAN

Det första steget har varit att identifiera teman för Dalarna som besöksregion där vi har naturliga förutsättningar att erbjuda konkurrenskraftiga turistiska produkter. Ett tema har framförallt ett internt utvecklingsperspektiv – de ska fungera som drivkraft för produktutveckling. Aktörer och företag som har erbjudanden inom samma tema kan hitta varandra och skapa reseanledningar i samverkan.

Dalarnas teman:

- **Outdoor vår, sommar och höst.** Aktiviteter i det fria under den snöfria delen av året. Detta tema har funnits med sedan strategi 2020, och är fortsatt viktigt. En stark utveckling har skett exv inom produktområdet cykel, men fler produktområden med potential finns.
- **Outdoor vinter.** Den alpina skidåkningen är ryggraden i Dalarnas besöksnäring, och även detta tema ligger kvar sedan strategi 2020. Vid sidan

av den alpina skidåkningen har andra aktiviteter i snö och på is har ökat, och en fortsatt potential finns.

- **Kultur och livsstil.** Intresset för det lokala, genuina och speciella med just den här platsen är en viktig reseanledning för våra gäster. Inom kultur och livsstil skapar vi reseanledningar som visar upp vilka vi och Dalarna är, från midsommarfirande till industrihistoria, från modern konst och design till samisk kultur samt mat och musik.
- **Lugn och ro.** Dalarna är för många en plats att koppla ner och koppla av, komma bort från sin vardag och kanske hitta sig själv igen. Som komplement till det aktiva Dalarna ovan ska vi skapa möjligheter att bara vara i Dalarna, på besökarnas egna premisser.
- **Evenemang** Vi är bra på evenemang i Dalarna, i allt från sport och idrott till musik och tradition. Evenemangen är en viktig reseanledning i sig, men också ett skyltfönster och en chans att skapa en relation med nya besökare som kan bli återkommande gäster.
- **Möten och affärsresande.** Möten och konferenser är en viktig del av besöksnäringen, där omsättningen per besökare är avsevärt mycket högre än för fritidsgäster. Temat fokuserar på att stärka Dalarna som mötesplats för företag och organisationer, och att ta hand om de företagsbesökare vi har och få dem att återvända som privatpersoner till Dalarna.

PRODUKTOMRÅDEN

Dalarnas teman är lite för vida för att kommunicera mot en potentiell gäst. Här bryter vi ned temana i produktområden. Gentemot marknaden ska produktområdena ha en tydlig målgrupp, vara kommunicerbara och särskiljande. Produktområdena ska visa på de tydliga reseanledningar vi erbjuder inom respektive tema. Genom att arbeta med teman och produktområden istället för att marknadsföra platser och geografi får vi en bättre träffbild hos målgrupperna. Produktområden inom respektive tema kommer att utvecklas under strategiperioden, och hänger i slutändan på företagen och destinationerna. Ett produktområde definieras av att det finns ett erbjudande från Dalarna och ett intresse från marknaden.

PROFILBÄRARE

För varje tema finns också profilbärare – de företeelser, produkter eller resmål som idag gestaltar våra teman på ett bra sätt, och kan användas för att sälja in Dalarnas övriga utbud. En profilbärare ska skapa lyskraft åt temat och fungera som motor i paketeringen tillsammans med andra aktörer. Därför behöver profilbärarna ha en stark nationell och/eller internationell dragningskraft. Tanken är att profilbärarna ska bygga bilden av Dalarna i omvärlden och stärka det gemensamma varumärket. De ska gestalta bilden av Dalarna. Profilbärarna är inte nödvändigtvis det som drar flest besökare utan ska främst skapa publicitet och intresse. Profilbärarna ska också hjälpa till att lyfta fram det mindre kända.

Dalarnas marknader och målgrupper

Att utveckla affärerna i Dalarnas besöksnäring kräver att vi blir tydliga. För respektive tema och produktområde definierar vi marknader och målgrupper. För vilka ska Dalarna vara det mest attraktiva resmålet? Med hjälp av marknadsundersökningar behöver näringen prioritera vilka geografiska marknader och målgrupper vi ska vända oss mot när vi kommunicerar Dalarna och våra teman och produktområden. Ambitionen är att bli så spetsig som möjligt i målgruppsdefinitionerna. Ett sätt att bli det är att beskriva målgrupperna mer i termer av deras intressen och drivkrafter.



VISIT SWEDENS DRIVKRAFTSSEGMENT

Tidigare utgångspunkt i segmenteringen har ofta varit demografi, där besökarna beskrevs i termer av ålder, kön, familjekonstellation eller reslängd. I arbetet med Visit Sweden kommer Dalarna att definiera målgrupperna i termer av intressen och drivkrafter snarare än i demografiska termer. Det som bestämmer vilket segment en resenär tillhör är anledningen, eller deras drivkraft, för att göra en resa. Med fokus på drivkrafter får man segment som går tvärs över demografiska skillnader som ålder och familjesituation, då många studier visar att individer i allt mindre utsträckning betar sig som "sin ålder" eller familjesituation.

Istället är det intressen, värderingar och drivkrafter som avgör vilka beslut som fattas och vilken typ av semester som bokas. Detta synsätt passar väl in i Dalarnas tematiserade utbudsstrategi. Visit Swedens övergripande drivkraftssegmenten beskrivs nedan. Masterplanarbetet kommer att starta i dessa, och tydliggöra dem ytterligare med hjälp av Dalarnas utbudsstrategi.

- **Nyfikna upptäckare.** Personer i detta segment vill uppleva nya städer och platser. Naturupplevelser och rundresor är starka drivkrafter. De vill lära sig något nytt på sin semester. Det finns ett intresse för det lokala och genuina, svensk kultur och livsstil. Nyfikna upptäckare vill se och göra så mycket som möjligt på sin Sverige-semester och vill lära sig något nytt om Sverige när de är här. Inriktningen stämmer väl in med temat "Kultur och livsstil":
- **Aktiva naturälskare.** Personer i detta segment vill uppleva allt möjligt men drivkraften är framförallt att uppleva naturen, vara aktiv och röra på sig. Drivkrafterna stämmer väl in med inriktningen på temana på våra outdoor-teman.

- **Vardagsmitande livsnjutare.** Vardagsmitande livsnjutare vill framför allt koppla av, slippa rutiner och känna sig fria på sin semester. De njuter gärna av god mat & dryck under semestern. Gemenskapen är viktig för dem, att ha roligt och att uppleva nya saker tillsammans med de man reser med. Drivkrafterna stämmer väl med inriktningen för tema "Lugn och ro".

Samverkansformer

Inledning

Besöksnäringen i Dalarna består av en stor mängd aktörer – offentliga, privata och ideella – som tillsammans skapar reseanledningar och förutsättningar för attraktions- och konkurrenskraft. Vår förmåga att få dessa aktörer att gå åt samma håll är avgörande för att skapa den ledande och mest attraktiva destinationen. När vi beskrivit vart vi vill 2030 så är Dalarna en destination. Det är av de mest utmanande delarna av denna strategi. Det är genom våra arbetsformer och processer som vi säkerställer att vi uppnår våra mål. I denna del av strategin beskriver vi den klustermodell för utveckling som kommer att ta oss till 2030.

Besöksnäringens företag är i centrum för strategin och för utvecklingen

Det är i besöksnäringens företag som tillväxt och sysselsättning skapas, genom den drivkraft och det entreprenörsskap som har tagit oss till den starka position vi har idag. Besöksnäringen är därför också de viktigaste aktörerna i den strategin. De strategiska utvecklingsområdena och övergripande fokusområdena är identifierade av näringen och för att näringen ska ha förutsättningar att växa. Med den centrala rollen följer möjligheter, men också ett ansvar att engagera sig i destinationsutvecklingen.

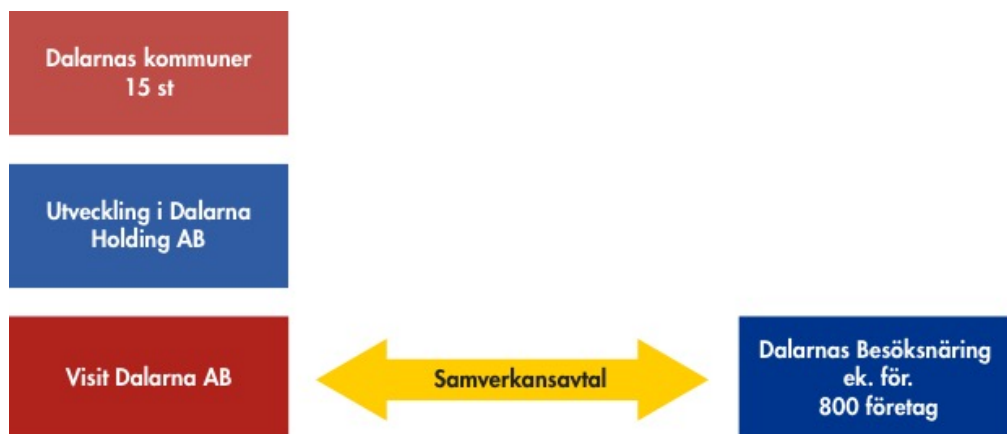
Vid sidan om att engagera sig i lokala nätverk har företagen möjlighet att engagera sig och ta del av utvecklingsarbetet genom bland annat

- Engagemang i de tematiska produktområdesnätverk, som Biking Dalarna, Taste of Dalarna med flera.
- Deltagande i konkreta marknadsinsatser
- Kompetens- och affärsutvecklingsinsatser, som affärsdrivna nätverk, Kurbits med flera

Var och hur man engagerar sig styrs av det enskilda företags ambitionsnivå. Vill jag verka i Sverige, Norden, Europa eller på en global marknad? Alla företag ska ha möjligheter att utvecklas utifrån sina förutsättningar.

Samordning genom Visit Dalarna AB

Visit Dalarna AB är Dalarnas gemensamma bolag för destinationsutveckling. Visit Dalarna ägs av Dalarnas 15 kommuner gemensamt genom Utveckling i Dalarna Holding AB. Visit Dalarna har också en nära koppling till besöksnäringen genom samverkansavtalet med Dalarnas besöksnäring ek. för, som har ca. 800 företag inom besöksnäringen som medlemmar.

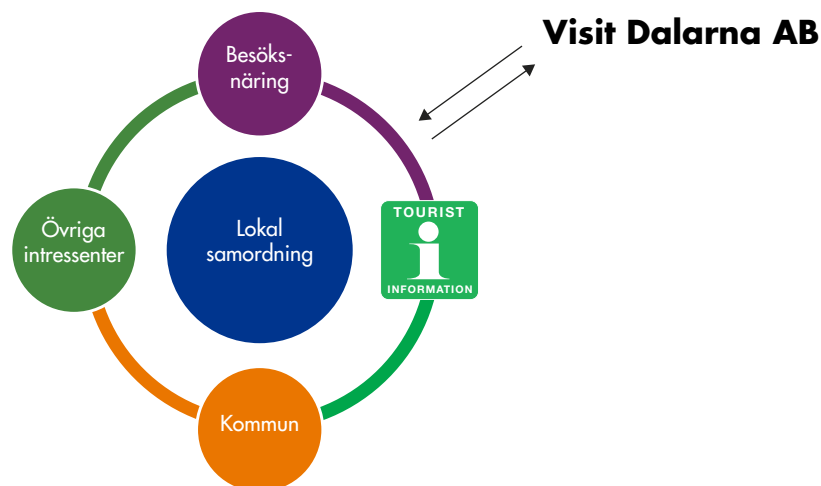


Visit Dalarna har en nära koppling till både det offentliga Dalarna och till besöksnäringen

Visit Dalarna AB ansvarar både för den strategiska samordningen på regional nivå, och genom affärsutvecklare i respektive kommun även för den lokala samordningen av besöksnäringens aktörer. Den regionala strategin omsätts i Visit Dalarna till en affärsplan som beskriver vilka delar av strategin som organisationen driver, och på vilket sätt detta ska ske.

Stark lokal förankring genom lokala nätverk

Utvecklingen av besöksnäringen sker i företag och organisationer som möter kunden. Genom lokalt ansvariga affärsutvecklare samordnar Visit Dalarna även de lokala nätverken i Dalarnas kommuner.



Offentliga, kommersiella och ideella aktörer i lokala nätverk

I dessa är det centralt att såväl besöksnäringen, övriga intressenter och såväl politiker som tjänstemän från kommunala organisationen, engagerar sig. Den regionala besöksnäringstrategin bör brytas ner i lokala planer och/eller strategier för

besöksnäringens utveckling där varje kommunalt nätverk tydliggör sitt arbetssätt, affärsskapande och rollfördelning genom årliga aktivitetsplaner.

Kommunernas roll och arbetsformer

Förväntningarna på de kommunala organisationerna i realiserandet av strategin och den fortsatta utvecklingen av besöksnäringen i Dalarna är att:

- Bidra till att bilda och underhålla det lokala nätverket, samt att driva detta tillsammans med den lokala samordnaren från Visit Dalarna
- Tillsä till rätt personer med rätt mandat företräder kommunen i de olika frågorna
- Att ta fram lokala strategier för besöksnäringen utifrån den övergripande strategins struktur och innehåll, i dialog med de lokala nätverken och stöd av lokala samordnaren.
- Förutsättningsskapande verksamhet i form av iaktta besöksnäringens behov i beslutsfattande om infrastruktur, skyltning, renhållning, företagsutveckling, plan- och tillståndsärenden mm.

Kluster – vår modell för destinationsutveckling i samverkan

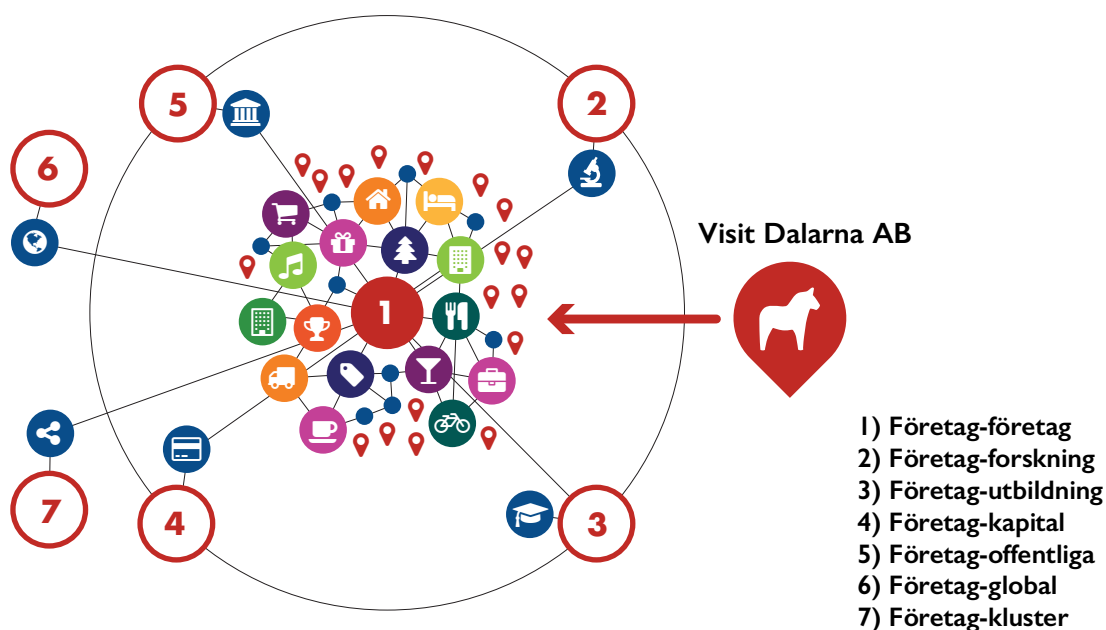
Ett kluster kan enklast beskrivas som ett antal intressenter som samverkar för att kunna driva gemensamma frågor och skapa förutsättningar som i hög grad är anpassade till behoven hos företagen i klustret. Man kan säga att besöksnäringen i Dalarna utgör ett geografiskt kluster med en koncentration av företag inom en viss bransch. För inom besöksnäringen har vi alltid varit tvungna att samarbeta i olika former för att gästen ska kunna få en totalupplevelse. Det är väldigt sällan som en enskild aktör äger totalprodukten (resa, bo, äta, göra, shoppa mm).

I Dalarna har vi bildat Visit Dalarna AB som en tydlig klustermotor för att kraftsamla resurserna på ett bättre sätt för att samordna företagen och driva ett organiserat utvecklingsarbete för att stärka tillväxt och konkurrenskraft.

Generellt leder klusterinitiativens arbete till ännu bättre tillväxt eftersom samverkan mellan företagen ökar.

Idag innehåller oftast de mer mogna klustren även de aktörer som indirekt påverkar en bransch utveckling. Exempel på aktörer som finns med är Universitet och Högskolor, Teknikinstitut, Science Parks, Finansiärer, Regioner, kommuner och andra aktörer som påverkar branschens förutsättningar - stödsystemet.

EU driver under innevarande programperiod med starkt fokus "Smart specialisering". Det innebär i korthet att länder och regioner bör fokusera på de branscher där man har störst konkurrensfördelar och tillväxtpotential. Tanken är att regionerna bör utgå från sina naturliga förutsättningar. I Dalarna är ett utpekade område för smart specialisering, "Upplevelseindustrin". I det området är besöksnäringen särskilt utpekade.



I klustret för besöksnäringen i Dalarna har vi samlat alla de aktörer som påverkar förutsättningarna för att vår bransch ska kunna växa och utvecklas. Av dessa intressenter finns många i vår egen region. Med dessa vill vi ha en formaliserad samverkan och en kontinuerlig dialog, där vi utifrån Strategi 2030 identifierar de frågor som vi behöver driva för att skapa de bästa förutsättningarna för besöksnäringen att växa.

I vårt stödsystem finns även viktiga nationella samarbetspartners som vi räknar in i vårt kluster. Dessa kommer vi också träffa kontinuerligt, ofta i specifika frågor där deras roll och kompetens är avgörande för att vi ska lyckas. Tillsammans identifierar vi vem eller vilka av klustermedlemmarna som bör äga respektive bidra i de olika frågorna för att nå resultat.

Visit Dalarna kommer att vara klustermotor, d v s den som håller ihop klustret och som leder och följer upp arbetet. Förutom Visit Dalarna, så finns följande intressenter med:

1. FÖRETAG

Samverkan mellan företagen inom klustret. Det sker på många olika sätt. Exempelvis i marknadsgrupper, kampanjer, affärsdrivna nätverk, tematiska nätverk, lokala nätverk.

2. FORSKNING

Högskolan Dalarna och Besöksnäringens Collage Dalarna är centrala aktörer i vårt kluster. De bidrar aktivt i vår kompetensförsörjning samt med forskning och utveckling.

3. UTBILDNING

Kompetensplattformen för Dalarna (Region Dalarna)

Utbildningsanordnare i Dalarna från gymnasieskola till Högskola

Besöksnäringecollege

På nationell nivå finns:

YH myndigheten, Skolverket och Visita

4. KAPITAL

Privata investerare regionalt, nationellt och internationellt – Invest in Dalarna,

Banker, ALMI, Affärsänglar. Från Stödsystemet finns Region Dalarna, Länsstyrelsen,

Leader, Mål 2 och Tillväxtverket.

5. OFFENTLIGA

Kommuner

Region Dalarna

Länsstyrelsen Dalarna

Landstinget Dalarna

Tillväxtverket

SKL (Sveriges kommuner och Landsting)

Arbetsförmedlingen

Trafikverket

6. GLOBALT

Internationell försäljning och samverkan med parter utanför Sverige.

7. ANDRA KLUSTER

Samverkan med andra kluster i Sverig och utomlands.

Slutord

I takt med att vi arbetar med strategin kommer vi att se nya möjligheter, produktområden och utvecklingsbehov. Nu är det slutsnacket, nu kör vi!. Hoppas att du vill vara med på resan fram till 2030!

Carl Johan Ingeström

Visit Dalarna AB

Bilaga - Roller och ansvar i besöksnäringen

Dalarnas besöksnäring använder kluster som modell för utveckling. Framgång bygger på att skapa relationer och broar mellan alla de stödjande och möjliggörande aktörer som finns i besöksnäringens kluster. Nedan tydliggörs de områden där de olika aktörerna kan och bör spela en roll för att stötta destinationsutvecklingen i Dalarna.

Aktör	Analys & Kunskapsförmedling	Produkt-utveckling	Marknadskommunikation & försäljning	Infrastruktur & tillgänglighet	Kompetens-försörjning	Finansiering & investering
Företagen		Äger	Äger			
Kommuner i Dalarna			x	x	x	x
Visit Dalarna	Sam-ordnar	Sam-ordnar	Sam-ordnar/Äger	Påverkar	Påverkar	Påverkar
CeTLer, Högskolan Dalarna	x				x	
Etour	x					
HUI	x					
Resurs	x					
Kairos Future	x					
Visit Sweden	x	x	x			
ATTA		x	x			
Region Dalarna				x	x	x
Landstinget				x		
Trafikverket				x		
Digitala Dalarna				x		
SJ				x		
Tåg i Bergslagen				x		
Scandinavian Mountain Airport				x		

BNC					X	
YH-myndigheten					X	
Skolverket					X	
Visita					X	
Länsstyrelsen						X
EU mål 2 strukturfonds- medel						X
Almi Invest						X
Invest in Dalarna						X
Vinnova						X
Privatpersoner						X
Banker						X
BFUF Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond	X					X
European Travel Comission	X					
World Tourism Organisation	X					
Tillväxtverket	X					X
Regopn Dalarna Länstransortplan + regional systemanalys				X		
Region Dalarna Kompetensplatt-form					X	
Region Dalarna regionala utvecklingsmedel						X
Landstinget kollektivtrafik				X		
UNESCO		X	X			
Besöksnäringens-college Kurbits		X				
Besöksnäringens-college kompetens					X	
Arbetsförmedlingen yrkesvux					X	
Arbetsförmedlingen analys arbetsmarknad	X					

Länsstyrelsen direkta företagsstöd						x
Länsstyrelsen Kommersiell service på landsbygd						x
Länsstyrelsen naturvårdsenheten		x				
Länsstyrelsen kulturmiljöer		x				
Leader Duo Dalälvarna						x