



# Turismstrategi

för Åland 2012–2022

# Innehåll

<b>INLEDNING – EN STRATEGISK PLAN FÖR ÅLAND 2012-2022 .....</b>	<b>3</b>
<b>VISION &amp; PROFIL.....</b>	<b>4</b>
ÅLANDS TURISTISKA VISION.....	4
PROFIL OCH POSITION .....	5
<b>MARKNADER OCH MÅLGRUPPER.....</b>	<b>6</b>
<b>UTBUD – PRODUKTER, TJÄNSTER OCH UPPELVELSER.....</b>	<b>10</b>
PRODUKTUTVECKLING – PRODUKT- & MARKNADSMATRISEN .....	11
<b>VÅR AFFÄRSMODELL FÖR UTVECKLING .....</b>	<b>14</b>
<b>UTBUDSUTVECKLING – PRODUKTER, KVALITET OCH KOMPETENS .....</b>	<b>15</b>
INTRODUKTION .....	15
SYFTE .....	15
ÄGARE AV FRÅGORNA .....	16
KVALITETSTRAPPAN – BASEN FÖR ARBETET .....	16
KOMPETENSUTVECKLING .....	17
PRODUKTUTVECKLING.....	18
<b>HÅLLBARHET.....</b>	<b>20</b>
<b>MARKNADSFÖRING OCH MARKNADSKUNSKAP .....</b>	<b>21</b>
INTRODUKTION .....	21
SYFTE .....	21
ÄGARE AV FRÅGORNA .....	22
RIKTLINJER FÖR MARKNADSFÖRINGEN .....	22
RIKTLINJER FÖR MARKNADSKUNSKAP.....	23
<b>TILLGÄNGLIGHET .....</b>	<b>24</b>
INTRODUKTION .....	24
SYFTE .....	24
RIKTLINJER FÖR UTVECKLINGEN AV TILLGÄNGLIGHET .....	24
<b>HUR VI ARBETAR SOM DESTINATION – ROLLER OCH PROCESSER.....</b>	<b>27</b>
GRUNDPRINCIPEN – STRATEGISK SAMORDNING.....	27
STRATEGISK SAMORDNING MELLAN DE TRE TONGIVANDE AKTÖRERNA.....	28
<b>FINANSIERING .....</b>	<b>31</b>
INTRODUKTION.....	31
SYFTE .....	31
RIKTLINJER – FINANSIERING AV DESTINATIONSUTVECKLING OCH MARKNADSFÖRING .....	31
RIKTLINJER – FINANSIERING PÅ FÖRETAGSNIVÅ .....	33
<b>MÅL OCH INDIKATORER.....</b>	<b>35</b>



# Inledning – en strategisk plan för Åland 2012-2022

Grattis, Du som håller den här strategiska planen i din hand är en viktig del i världens största och snabbast växande näring, besöksnäringen! Idag står 5 % av jordens befolkning för 95 % av allt resande. Enligt alla prognoser kommer detta antal att fördubblas under det kommande decenniet. Enligt WTO (World Tourism Organisation) kommer den årliga tillväxttakten att vara mellan 4-8 %.

Planen du håller i har tagits fram av den åländska besöksnäringen gemensamt. I den inledande enkät- och intervjuundersökningen har över 400 ålänningar gett sin bild av nuläget och de strategisk viktiga frågorna. Under arbetets gång har över 200 företagare, politiker, tjänstemän, och föreningsmänniskor kommit till avstämningsmötena och förbättrat, förtydligat och ifrågasatt.

Vi som arbetat i strategigruppen har tagit del av alla dessa bilder och synpunkter, och även lagt in vår egen kompetens och vilja i planen. Den här planen har vi format gemensamt, och vi äger den gemensamt.

Strategiplanen är ett dokument som ska leva i tio år framöver. Det innebär att den inte innehåller konkreta aktiviteter och projekt. Dessa kommer vi att konkretisera i årliga handlingsplaner och utvecklingsplaner. Fram till 2022 kommer vi också att behöva revidera planen, i takt med att vi lär oss mer om marknaden och omvärlden.

## Strategigruppen

Michael Björklund, Jan Karlsgården  
Daniel Dahlén, vd Ålands Näringsliv  
Ann-Louise Djupsund vd Hotell Arkipelag  
Torbjörn Eliasson, Näringsminister  
Tiina Eriksson, Pellas Gästhem  
Terese Flöjt, Näringslivsutvecklare Mariehamns stad  
Hubertus von Frenckell, Vd Ålands turisminvest Ab  
Sven-Erik Holmberg, Holmbergs Ab  
Carin Holmqvist, vd Ålands Investerings Ab  
Inger Holmström, Kommunikationsdirektör Paf  
Annica Jansson, vd Visit Åland  
Bengt Johansson, vd Strax Online  
Linnéa Johansson, Avdelningschef för näringsavdelningen  
Airi Pettersson, Airis hembageri  
Jan-Erik Rask, Kontorsdirektör Nordea Bank Åland  
Tor Rönnerberg, Försäljningschef, Eckerö linjen

# Vision & profil

## Ålands turistiska Vision

Vår vision är det vi verkligen önskar stå för och kännetecknas av i framtiden, baserat på den gemensamma bild av vårt nuläge och vår potential som vi tillsammans har tagit fram i analysarbetet. Visionens främsta syfte är att vara vår interna ledstjärna som ger oss energi och riktning för utveckling och marknadsföring av turismen på Åland. En vision är vår gemensamma bild av ett önskvärt framtida tillstånd. Ålands gemensamma turistiska vision är:

*Åland är ett kärt, välkomnande och driftigt Örike som väcker längtan*

Visionen bygger på begrepp och kärnvärden som många ålänningar i arbetet har lyft fram och tyckt varit viktiga när vi beskriver vårt framtida tillstånd:

- **Kärt.** Vi vill inte vara bara kända. Vi har en egen plats i våra gästers hjärtan och sinnen, som en unik plats man gärna återvänder till.
- **Välkomnande.** Det är människorna på en plats som skapar upplevelser och minnen. Våra besökare ska känna sig välkomna och betydelsefulla.
- **Driftigt.** Som öbor har vi varit tvungna att hitta lösningar och nya vägar själva. Vi tar med oss denna kunskap när vi skapar nya och unika reseanledningar och produkter som attraherar gäster långväga ifrån.
- **”Ö-rike”.** Vi har en unik position med vår självstyrelse och vår demilitarisering. Vi är ett eget rike i havet.
- **Väcker längtan.** Vår position och image är så stark att även de som inte varit här har en bild av Åland, och en längtan att få besöka oss.

## Profil och position

Profileringen av Åland som turistdestination är vårt fokus i den här processen. Profilering är allt det vi gör för att stärka vår position på marknaden, grunden för den attraktionskraft vi önskar skapa. Det vi önskar att våra prioriterade marknader och målgrupper förknippar oss med. Det är vårt recept för hur vi ska attrahera fler besökare och säkerställa att vi når vår vision. Profilen ska lyfta fram vår unicitet och relativa konkurrensfördelar. Det handlar om att förstärka det som Åland redan är känt för, framförallt på nya marknader, men också om att utveckla nya associationer på gamla marknader. Profilen ska främja vår positionering på marknaden och göra att vi så tydligt som möjligt särskiljer oss från våra konkurrenter och skapar tydlighet i vårt erbjudande och en unik plats i våra prioriterade målgruppers medvetande.

*”Åland, det tillgängliga Öriket i Östersjön  
med en attraktiv maritim skärgårdsprofil”*

Genom att kombinera våra starkaste konkurrensfördelar skapar vi en unik position:

- **Tillgänglighet.** Vi har mycket goda förbindelser till förmånliga priser med de stora marknaderna på båda sidorna av Östersjön.
- **Ö-rike.** Vi har en unik position med vår självstyrelse och vår demilitarisering. Tax free-försäljningen är en stark konkurrensfaktor. Vi är ett eget rike i havet.
- **Attraktiv.** Vi har en stark position och varumärke redan idag. Vi ska vidga vår attraktivitet till att omfatta fler säsonger och målgrupper.
- **Maritim.** Vår långa historia som sjöfolk har gett oss kompetens, historia och berättelser som man inte hittar någon annanstans i världen.
- **Skärgård.** Skärgården är en unik naturtyp i ett globalt perspektiv. Jämfört med våra närliggande grannar har vi en skärgård som är lågt exploaterad.

# Marknader och målgrupper

Utmaningen – att välja och välja bort

Att utveckla affärerna i den åländska besöksnäringen kräver att vi blir tydliga. För vilka ska vi vara det mest attraktiva resmålet? Modellen nedan visar hur vi arbetat i strategin – med hjälp av marknadsundersökningar och fakta har vi prioriterat de marknader och de målgrupper vi vill kommunicera med och skapa ett bra utbud för.



Våra gemensamma resurser för marknadsföring är begränsade och det är därför viktigt att vi prioriterar och fokuserar vår marknadsbearbetning till utvalda geografiska marknader och målgrupper som ger flest besökare till Åland i förhållande till insatsen. Vi har i en marknadsanalys undersökt våra befintliga besökare och kartlagt från vilka marknader de kommer, vilken typ av besökare de är och syftet med resan. Vi har vidare gjort en bedömning av var den största marknadspotentialen finns för att locka fler besökare genom en kostnadseffektiv bearbetning.

Vi riktar våra insatser till kunder som är beredda att betala mer för sin fritid. Primärmarknaden ägnar vi mest tid och resurser. Sekundära marknader utgör geografiska områden där det finns en potential att utveckla under förutsättning att åländska företag har ett intresse och en vilja att delta i gemensamma satsningar.

Våra val av marknader och målgrupper betyder inte att vi är ointresserade av besökare från andra områden eller att vi inte vill uppmuntra aktörer som har andra marknader än våra gemensamma.

## Ålands prioriterade marknader och målgrupper

<b>Primärmarknad</b>	Närregionerna i Finland och Sverige	Active Family <sup>1</sup> och Whops <sup>2</sup> , konferens
<b>Sekundära marknader</b> <i>I prioriteringsordning, där resurserna styr arbetet.</i>	Ryssland, primärt St Petersburg:	Active Family, medelklass MICE <sup>3</sup> , exklusiva skärgårdssupplevelser
	Tyskland	Active Family & Whops (soft adventure, kultur)
<b>Framtida marknader med potential</b>	Nederländerna, Frankrike, Norge, Baltikum	Active Family och Whops (soft adventure)

<sup>123</sup> Se liten ordförklaring

## Identifierade nischade målgrupper

Utänför Finland och Sverige skall vi arbeta med nischade målgrupper i partnerskap med aktörer i Finland och i Sverige inklusive inom ramen för vår gemensamma skärgårdsregion. Nischade målgrupper består av potentiella besökare som har ett gemensamt intresse. Ofta är dessa lättare att nå då de läser samma media, går på specialarrangemang och mässor. Dessa är i bokstavsordning:

- Andrum vid vatten/Retreat
- Båtfolk (båtturism, marin service)
- Cykling & paddling
- Dykning (vrakdykning)
- Fiske
- Golf
- Idrott/"landskamper"
- Internationella kryssningsrederier
- Mat & Dryck
- Sjöfart/sjöfartshistoria

Marknadsföringen mot konsument på internationella marknader ska för att vara kostnadseffektiv ske i samarbete med press och media/säljledet/researrangörer på utländska marknader och bearbetning av säljledet/researrangör sker i samarbete med inkommande researrangörer.



## Kriterier för prioritering av marknader och målgrupper

I strategiprocessen har vi gemensamt kommit fram till följande kriterier, riktlinjer som skall hjälpa oss när vi värderar vilka marknader och målgrupper vi skall prioritera i framtiden:

- Att Åland är ett känt varumärke
- Att vi har ett utbud som matchar efterfrågan
- Att det finns en fungerade distributionskedja
- Att det finns goda kommunikationer (avstånd-kunskap-attraktivitet)
- Att det finns tillräcklig köpkraft (volym samt omsättning per gäst)
- Tillräcklig omsättning och avkastning totalt och per besökare
- Att det finns samarbetspartners på fjärrmarknaderna där vi har upparbetade kontakter
- Vi ska kunna nå snabba resultat – ”early wins”

## Marknader och målgrupper – liten ordförklaring och beskrivning

### **Active Family**

Karakteristiskt för aktiva familjesegmentet är att de har ett starkt intresse för kultur, naturupplevelser och olika sportaktiviteter. Under semestern vill de umgås och uppleva saker med familj och vänner. De värdesätter stort utbud av aktiviteter där hela familjen kan delta.

### **Whops (wealthy healthy older people)**

Segmentet kännetecknas av att de är vitala och friska, har god ekonomi och oftast är äldre par med utflugna barn. Under de närmaste åren kommer delar av denna så kallade rekordgeneration att gå i pension.

Karakteristisk för whops är att de har ett starkt intresse för kultur och naturupplevelser. Deras nyfikenhet gör att de vill uppleva och lära nya saker. Främsta reseanledningen är att uppleva naturen gärna med en kombination av lättare aktiviteter (vandring, kanota, cykla) med bra boende och mat. De är också kulturintresserade, vill besöka sevärdheter, och uppleva den lokala stämningen.

### **MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Events)**

Marknaden för möten har förändrats de senaste åren. Karakteristiskt är att kostnads- och tidseffektivitet efterfrågas vilket lett till kortare möten med färre deltagare men som deltar mer aktivt. Segmentet ställer höga krav på tillgänglighet och säkerhet. De vill ha kreativa arrangemang och stort utbud av spännande kringaktiviteter. Några framgångsfaktorer enligt utländska arrangörer är hög tillgänglighet, annorlunda resmål, spännande aktiviteter och mycket hög standard på faciliteter och mat.

### **USP. (Unique Selling Points)**

Kan översättas till konkurrensfördelar – vilka fördelar vi har som är viktiga för gästens beslut och som våra konkurrenter har svårt att kopiera.

### **De geografiska marknaderna**

Primärmarknaderna är de främsta upptagningsområdena för Åland i dag sett till volymer. Här är utmaningen framförallt att skapa nya säsonger och reseanledningar. De sekundära marknaderna är de övriga utlandsmarknader som bedöms ha störst potential. Urvalet har skett med hjälp av marknadsanalyser, framförallt Visit Swedens fördjupade marknadsbeskrivningar av vilka rese- och konsumtionsmönster som de olika europeiska gästerna har. De marknader som prioriterats är de som har en efterfrågan som stämmer med den åländska produkten, och som har vana och möjlighet att resa på andra säsonger än på sommaren.

# Utbud – produkter, tjänster och upplevelser

När det gäller vårt utbud i form av produkter och tjänster behöver vi bli tydligare och vassare. Vi måste ta fram fler bokningsbara prissatta paketerade erbjudanden för de marknader och målgrupper vi prioriterat. Här innebär det strategiska arbetet att bland annat identifiera vilka teman vi på Åland har naturliga förutsättningar att skapa tydliga, paketerade erbjudanden inom. Människor reser idag allt mer utifrån sina intressen och värderingar och det måste vi beakta och underlätta för.

Genom tydliga teman kan vi också skapa reseanledningar under *nya säsonger*. Produktutvecklingen utgår ifrån målgruppernas behov och intressen, inte efter våra egna.



Utbudspyramiden ovan har varit vår modell för strategiutvecklingen för hur vi ska tydliggöra Åland och vårt turistiska utbud. Pyramiden blir nu det verktyg för produktutveckling, paketering och marknadsföring som vi verkar efter. Vår utmaning är att skapa en rörelse uppåt i pyramiden, och gå till tydliga paketerade erbjudanden och ett utbud som är lätt för kunden att köpa. För att underlätta för våra potentiella besökare har vi valt att gruppera våra erbjudanden i sju övergripande teman.

Våra teman är:

- Maritima Åland
- Kultur & historia
- Aktiviteter i Naturen - ”outdoor”
- Mat & dryck
- Sport
- Möten & konferenser
- Barnens Åland

## Profilbärare

För varje tema finns också profilbärare – de företeelser, produkter eller platser som idag gestaltar våra teman på ett bra sätt, och kan användas för att sälja in Ålands övriga utbud. Profilbärarnas främsta uppgift är att skapa lyskraft och publicitet samt ett ökat intresse för Åland. Profilbärarna är inte nödvändigtvis det som drar flest besökare utan ska främst skapa publicitet och intresse. Profilbärarna ska också hjälpa till att lyfta fram det mindre kända. Det är mixen av våra profilbärare samt starka argument och budskap som gör oss unika. Vi vill gärna se fler profilbärare i det åländska skyltfönstret.

## Produktutveckling – Produkt- & marknadsmatrisen

Åland behöver fler entreprenörer som skapar produkter, tjänster och upplevelser för de målgrupper som har identifierats. Det finns en stor potential som inte är utnyttjad. Vi måste tydliggöra vilket utbud som saknas och vilka affärsmöjligheter som finns och främja nyföretagande, etableringar och produktutveckling inom dessa områden.

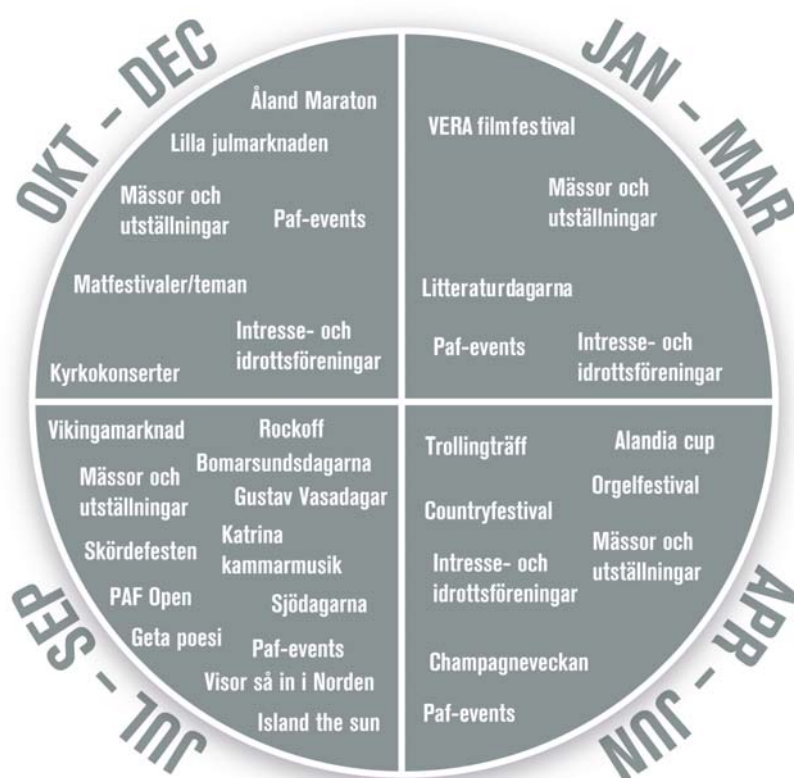
Som hjälpmedel för vår produktutveckling och paketering har vi sammanställt en preliminär PM-matris (produkt - & marknadsmatris). Matrisen utgår från utbudspyramiden och är ett förtydligande av reseanledningar och teman samt vilka profilbärare som ska symbolisera och synliggöra teman för att skapa intresse och locka fler besökare till Åland.

Tema	Maritima Åland	Kultur & historia	Aktiviteter i naturen	Mat & dryck	Sport	Möten & konferenser	Barnens Åland
Profilbärare	<p>Kobba klintar Levande sjöfart &amp; färjorna Pommern &amp; Sjöfartsmuseet Skärgården</p> <p>Gästhamnarna Sjöfartskvarteret Segeltävlingar och regattor Sjödagarna</p>	<p>Bomarsund Kastelholm &amp; Jan Karlsgården <i>Rock-off</i></p> <p>Eckerö post- och tullhus Kyrkorna Önningeby kolonin <i>Franciskusdagarna</i> <i>Lilla Jul – marknader och konserter</i> <i>Litteraturdagarna</i> <i>Orgelfestivalen</i> <i>Vera filmfestival</i> <i>Vikingamarknaden</i></p>	<p>Golf Skärgårdsmiljön som arena för sportfiske &amp; cykling,</p> <p>Paddling Vrakdykning Ölufning <i>Poströdden</i></p>	<p>Champagne Kräftor, Svartbröd, havtorn &amp; pannkaka Michael Björklund Stallhagen Tjudö Vingård Åländska specialiteter:</p> <p>Ost och äpplen <i>Champagneveckan</i> <i>Skördefesten</i></p>	<p>Eckeröhallen med flera bra anläggningar inom kort avstånd IFK Mariehamn <i>Alandia Cup</i></p> <p>Arrangörsvana föreningar Landskamper <i>PAF Open</i></p>	<p>Alandica Havsvidden Silverskär</p> <p>Det geografiska läget Språkbilden <i>Sjöfartens dag</i></p>	<p>Bätresan Stugliv vid och på vatten</p> <p>Chipsfabriken Levande museer Sjöfartsmuseet och Jan Karlsgården i framtiden Skärgården som lekplats <i>Skördefesten</i> <i>Vikingamarknaden</i></p>
Marknad & Målgrupp	<p>Båtfolk i Sverige och Finland</p> <p>Samarbeta med marinmuseerna i Åbo och Stockholm som marknadsplatser</p> <p>Nischade målgrupper intresse för marint och historia i Nederländerna, Tyskland</p>	<p>Närmarknaderna, fokus Whops</p> <p>Föreningslivet</p> <p>Intresseorganisationer/grupper</p> <p>Skolgrupper</p>	<p>Finland, Sverige</p> <p>Active Family</p> <p>Whops</p> <p>Nischade aktivitetsburna målgrupper (paddling, klättring mm) i Nederländerna och Tyskland</p>	<p>Whops, Finland och Sverige</p> <p>Kryssande matgäster</p> <p>Matklubbar</p> <p>Hotell &amp; restaurangskolor</p> <p>Finlandssvenskar</p> <p>Komplement till nischade målgrupper</p>	<p>Sport- &amp; idrottsföreningar på närmarknaderna</p> <p>Familjer i närregionen</p> <p>Skolgrupper</p>	<p>Företag &amp; organisationer med verksamhet i Finland och Sverige samt Norden</p> <p>Företag o organisationer med maritim koppling</p> <p>Fredens ö</p> <p>Ledningsgrupper Ryssland</p>	<p>Sverige Finland Active Family</p> <p>Skolgrupper</p>

I modellen ovan är våra viktigaste profilbärare inom varje tema i fet stil. Under dem finns stödjande profilbärare som kan användas mot specifika målgrupper eller under specifika perioder på året. Profilbärare i kursiv stil är evenemang. Vi har också tydliggjort vilket tema vi ska marknadsföra mot respektive marknad och målgrupp. Vissa profilbärare och evenemang kan ingå i fler teman men detta är ett hjälpmedel för produktutveckling och paketering.

## Evenemangsåret på Åland

Evenemangen på Åland är en viktig komponent i stärkandet av attraktionskraften. Evenemang fungerar som ett skyltfönster för vårt utbud, där vi har en möjlighet att komma i kontakt med nya kunder och skapa ett intresse hos dem och en relation med dem. Evenemangen är också varumärkesbyggande – ett evenemang är en chans att gestalta vår profil och vårt varumärke "live" tillsammans med gästerna. Inom varje tema kan och bör vi utveckla evenemang som säljer in de övriga tematiska produkterna, och agerar skyltfönster för Ålands totala utbud. Evenemang är därför inte bara en viktig del av utbudet, utan också av marknadsföringen av Åland.



De evenemang som vi har identifierat som viktiga för Ålands attraktionskraft nationellt och internationellt, och som uppfyller kriterierna, lyfts in i evenemangshjulet ovan. Med hjälp av hjulet ska vi identifiera lediga perioder under året där nya evenemang kan hitta sin plats och målgrupp.

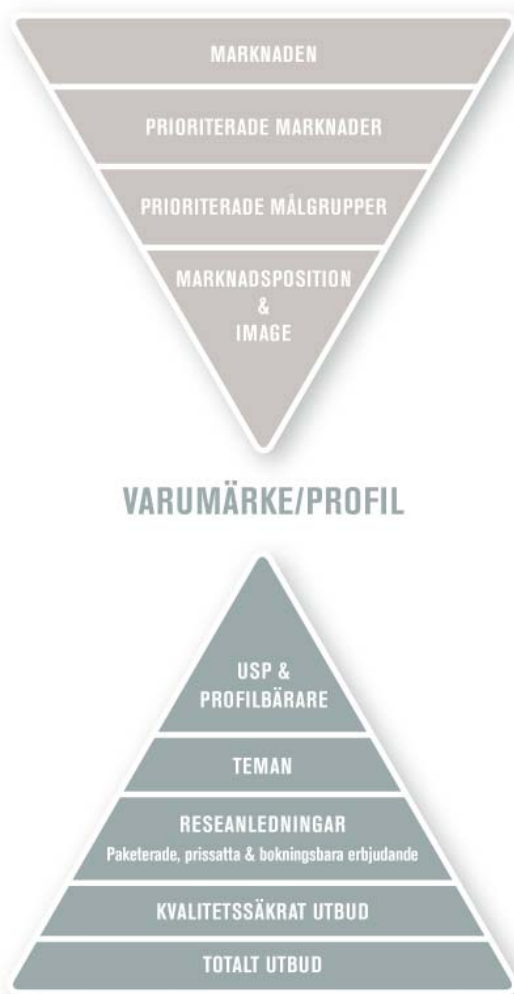
## Kriterier för evenemang

I arbetet med att skapa nya och stärka befintliga evenemang på Åland ska följande kriterier vara vägledande – evenemanget ska

- Bygga på profilens kärnvärden och Ålands teman
- Vända sig mot någon av de identifierade marknaderna och målgrupperna
- Ha en tillräcklig attraktionskraft för att skapa inresande besökare till Åland
- PR-potential
- Bidra till omsättning hos andra aktörer än arrangören

# Vår affärsmodell för utveckling

Genom att kombinera de båda modellerna får vi vår modell för hur vi ska göra fler och bättre affärer i besöksnäringen på Åland. I marknadsdelen måste vi stärka vår kommunikation med utvalda marknader och målgrupper. Detta möjliggörs dock genom arbetet i den nedre produktdelen av modellen – bara genom att skapa tydliga erbjudanden och reseanledningar som går att köpa har vi något att kommunicera och skapa media och uppmärksamhet runt.



I resten av strategiplanen beskrivs vad vi ska göra och hur vi ska arbeta för att driva arbetet enligt affärsmodellen samt vilka stödprocesser som är nödvändiga för att få modellen att fungera.

# Utbudsutveckling – produkter, kvalitet och kompetens

## Introduktion

Dialogen runt utveckling av turismen på Åland handlar ofta om ”hur vi ska sälja Åland bättre”. Lösningen på frågan hur vi ska öka omsättning och lönsamhet söks ofta i mer marknadsföring och fler försäljningskanaler. Strategigruppen som arbetat fram strategin är dock övertygad om att vi måste vrida det fokuset under de kommande årens utvecklingsarbete, och istället arbeta med frågan ”hur ska vi få fler att vilja köpa Åland?”. Marknadsföring, distribution och försäljning är förvisso viktiga frågor. Utan attraktiva produkter och tydliga reseanledningar kommer dock dessa resurser vara bortkastade. Utvecklingstakten hos våra konkurrenter i Sverige, Finland och i omvärlden har varit hög de senaste åren, och det finns inga tecken på att den kommer att mattas av. Åland måste stärka sin kvalitet och sina produkter för att kunna behålla och utveckla våra marknadsandelar, och för att kunna skapa nya säsonger som komplement till den befintliga.

## Syfte

- Höja lägstanivån i den åländska produkten, och skapa en gemensam bild av vad som är en konkurrenskraftig produkt. Därigenom kan vi använda kvalitetsnivån som en viktig konkurrensfaktor gentemot marknaden, och för att skapa tillit och förtroende i det interna samarbetet.
- Ta fram ett tematiserat utbud baserat på marknads behov och efterfrågan, som skapar möjlighet till högre intäkt per gäst och fler säsonger.
- Forma ett större antal exportmogna produkter som är tydliga, prissatta, bokningsbara och konkurrenskraftiga på en internationell marknad.
- Öka kompetensen i besöksnäringen på Åland, både hos frontpersonalen som möter kunden samt hos entreprenörerna för att stärka tryggheten i att driva och utveckla sina verksamheter.
- Säkerställa att utvecklingen sker på ett hållbart sätt, med ansvarstagande för natur, kultur och social miljö och med långsiktig ekonomisk hållbarhet.



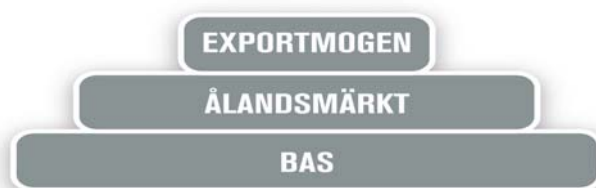
## Ägare av frågorna

Ansvar för produktutveckling och kvalitet ligger hos entreprenörerna på Åland – det kan inte skiljas från produktägarskapet.

Strategisk samordning krävs mellan olika aktörer för att identifiera behov och insatser i den årliga handlingsplanen. Ålands Näringsliv tar på sig rollen som pådrivare av insatserna i utbudsutvecklingsprocessen.

## Kvalitetstrappan – basen för arbetet

Ett gemensamt kvalitetssystem för den åländska produkten kommer att tas fram under 2011. Modellen bygger på tre tydliga steg, från en baskvalitet till exportmognad. Syftet med modellen är inte att stämpla ”inte godkänt” på företag eller produkter, utan att stötta utvecklingen i de åländska företagen. Genom tydliga kvalitetskriterier för de 3 olika nivåerna som baseras på marknadens krav skapar vi tydlighet i vad som krävs för att uthålligt driva och utveckla sitt företag, och därigenom hela destinationen Åland. Kvalitets- och kompetensarbetet fokuseras på att stötta företag och entreprenörer genom att ge dem förutsättningar att ”kliva upp för trappan” och utveckla sin kvalitet.



### Kvalitetskriterier

För att uppnå tydlighet internt och gentemot våra gäster ska de tre stegen definieras med tydliga kriterier. I detta arbete ska näringslivet på Åland engageras och de kvalitetssystem som finns på nationell nivå i Sverige och Finland ska tas med i arbetet.

Nedan ges exempel på kriterier för varje nivå.

- **Basnivån:** Att uppfylla kriterierna i basnivån är ett krav för att finnas med i Visit Ålands marknadsföring. Här handlar det om att vara en fungerande kommersiell aktör i termer av:
  - FO-nummer, momsregistrering och årliga bokslut
  - Medlemskap i Visit Åland (för marknadsföring)
  - Inneha de lagstadgade tillstånden för verksamheten
  - Grundläggande tillgänglighet i termer av kontaktuppgifter, öppettider och priser tydligt kommunicerade

- **Ålandsmärkt.** För denna nivå krävs att man arbetar igenom sin egen verksamhet med den gemensamma strategin som underlag, samt att man startar ett eget kvalitetsarbete och gör kontinuerliga kundundersökningar.
  - En interaktiv utbildning via nätet för entreprenören och personalen som skapar kunskap om Ålands totala utbud och ger stöd i att tydliggöra den egna verksamhetsplanen och produkten.
  - Delta i kundundersökningar. En gemensam kundundersökningsmall ska tas fram för fritt användande av entreprenörerna. Svaren kommer att sammanställas och finnas tillgängliga för alla aktörer och tydliggöra utvecklings- och förbättringsbehov för den åländska produkten totalt sett och för det enskilda företaget.
  - Medlemskap i Ålands Näringsliv (för kompetensutveckling)
  - Följer stilguide i form av en "Ålandsmanual"
  
- **Exportmogen.** För att finnas med i kampanjer gentemot de utlandsmarknader som identifieras i strategiplanen krävs att man kan uppfylla de krav som internationella researrangörer och nationella turismorganisationer ställer på aktörerna, såsom:
  - Eget kvalitetsledningssystem, Tour Quality eller motsvarande
  - Kapacitet att uppfylla researrangörskrav på tillgänglighet och bokningsbarhet: att kunna garantera tillgänglighet och pris minst 12 månader i förväg, och kunna svara på en offertförfrågan inom 72 timmar
  - Ha information om produkten eller anläggningen på engelska och målgruppens språk på hemsidan
  - Uppfylla hållbarhetskriterier

Ytterligare exportmognadskriterier kommer att sättas i partnerskap med sakkunniga inom respektive internationell marknad.

## Kompetensutveckling

Kompetens definieras som "förmågan att lösa en specifik uppgift". De åländska turismföretagen har en mycket god kompetens i kärnaffären – att leverera dagens produkt till dagens målgrupper. För att realisera denna strategiplan krävs dock att nya uppgifter kan lösas – nya målgrupper och marknaders behov ska hanteras, tydliga tematiska produkter ska tas fram och nya säsonger ska skapas. Ska vi gemensamt lyckas med denna positionsförflyttning kommer ny kompetens att behövas.

### Kunskapslyftet bas

Under perioden 2011-2015 kommer kompetenspaket att erbjudas entreprenörerna på Åland. Det kommer att vara en serie konkreta insatser och korta utbildningar som baseras på marknadskrav och på ställningstagandena i denna strategiplan. Fokus är att stötta utvecklingen på bas- och ålandsmärkt-nivån i kvalitetskriterierna, men

insatserna är också öppna för entreprenörer som ännu inte har något företag men är i startgrupparna för att starta ett.

Målgrupper för insatserna:

- Entreprenörer: ny kompetens i produktutveckling, marknadskunskap, affärsutveckling, affärsplaner, finansiering, ekonomistyrning etc.
- Frontpersonal: värdskap, bemötande, merförsäljning, kunskap om Ålands övriga utbud.

Vid sidan om traditionella utbildningsinsatser kommer även webbaserade utbildningar och bench marking / coaching företag till företag att vara pedagogiska verktyg.

## Kunskapslyftet export

För att stödja de exportmogna eller nästan exportmogna företagens utveckling kommer en mindre grupp företag varje år att erbjudas individuell affärsutveckling av den egna verksamheten. Affärsutvecklingen genomförs på plats med företagets ledning och personal av professionella affärscoacher.

## Produktutveckling

I presentationen av ”Utbud – produkter, tjänster och upplevelser” ovan presenterades en modell som också kan användas för att tydliggöra arbetsgången i produktutvecklingen i besöksnäringen på Åland



Det första steget uppåt från basen i modellen handlar om att kvalitetssäkra det totala utbudet på Åland, så det tillgodoser målgrupperna behov och skapar en gemensam lägstanivå i termer av kvalitet och bemötande. Denna del av produktutvecklingen hanteras genom insatserna inom kvalitet och kompetens ovan.

## Tematiska nätverk för produktutveckling

Nästa steg – att gå från de enskilda aktörernas kvalitetssäkrade utbud till tydliga reseanledningar – måste ske i partnerskap mellan flera olika aktörer. Målsättningen här är att sätta ihop ett tydligt, paketerat och bokningsbart erbjudande som innehåller resa, boende, måltidsupplevelser och aktiviteter inom respektive tema.

De tematiska nätverken kommer att startas upp under 2011, med målsättningen att de första reseanledningarna och erbjudandena ska finnas tillgängliga för kunden under hösten 2011. Kompetensinsatserna i ”Kunskapslyftet” kommer att designas för att stötta produktutvecklingen inom de tematiska nätverken.

Landskapsregeringen startar upp de tematiska nätverken som kommer att ledas av processledare med kunskap om den strategiska planen och om hur den omsätts till konkreta utvecklingsåtgärder. Processledarna erbjuds utbildning i att driva ett förändringsarbete och arbetsmaterial mot att de leder de tematiska nätverken.

## Convention Bureau samt Evenemangsbyrå

Två gemensamma funktioner har identifierats för att utveckla Evenemang samt Möten och konferenser.

- **Evenemangsbyrå.** Evenemangen på Åland har en stor roll att fylla för turismutvecklingen. De är dels viktiga produkter i sig, som har stor potential för att fylla ledig kapacitet under hela året. Evenemang har också ett marknadsvärde, då de skapar medial uppmärksamhet och redaktionell bevakning av Åland. Det finns behov av att skapa en ”Evenemangsbyrå” med uppgift att koordinera evenemangen samt att stötta och coacha arrangörer till evenemang som bedöms kunna få en strategisk betydelse för Åland attraktionskraft. ”Evenemangsbyrån” ska också fungera som en lots för nya evenemangsarrangörer, kunna bedöma evenemangens potential för Åland och styra finansiering av evenemang.
- **Åland Convention Bureau.** Den andra funktionen som har en roll att fylla är en Convention Bureau. Det finns många duktiga och konkurrenskraftiga mötesarrangörer och konferensanläggningar på Åland. För att attrahera de stora mötena och kongresserna, som fyller flera anläggningar, krävs dock en gemensam funktion i form av en Convention Bureau.

En förutsättning för dessa är att starten sker i form av tematiska nätverk med de berörda aktörerna inom evenemangs- respektive mötesindustrin på Åland, och att formaliseringen av Evenemangsbyrå respektive Convention Bureau sker i samverkan med aktörerna under ledning av Visit Åland. Ett finansiellt och engagemangsmässigt deltagande från näringslivets aktörer och landskapsregeringen kommer att krävas för att dessa två funktioner ska bildas. Under hösten 2011 och våren 2012 kommer ett koncept och finansieringsform för dessa två funktioner att arbetas fram.

# Hållbarhet

Hållbar turism definieras som turism som bevarar natur- och kulturreсурser, när det lokala samhället har accepterat turism som en önskvärd näring och när turistföretag tillåts växa och utvecklas på lång sikt. Det innebär också att besökarna får uppleva högkvalitativa produkter och att destinationen inte bryts ner på grund av överexploatering. Hållbarhetsperspektivet kommer att integreras i kvalitetssystemet och vara vägledande för utvecklingsinsatserna i enlighet med visionen om ett grönt Åland i ett blått Östersjön.

Under hösten 2011 kommer ett tematiskt nätverk för hållbarhetsfrågor i den åländska turismen att initieras, med syftet att ta fram och implementera en hållbarhetspolicy för besöksnäringen.

# Marknadsföring och marknadskunskap

## Introduktion

Marknadsföringen är central för attraktionsskapandet av Åland, och för att skapa nya affärer. Strategiplanen innebär en stor förändring i strategiskt angreppssätt. De finns stora synergieffekter i att samla all kommunikation om Åland som en attraktiv plats för besökare, boende, etableringar och leverantör av exportprodukter.



Besöksön Åland är ett skyltfönster även för att skapa inflyttning och etableringar – få människor kan tänka sig att flytta till en plats som man inte ens kan tänka sig att besöka. Bland Ålands besökare i dag finns framtidens kompetens och arbetskraft, och framtidens entreprenörer på Åland, om vi väljer att utnyttja och utveckla vår relation med dem, och visa upp även andra bilder och möjligheter på Åland än en semester- eller konferensresa.

Vidgar man marknadsföringsbegreppet finns betydligt fler intressenter på Åland som är potentiella partners i marknadskampanjer. De flesta företag har nytta av att verka på en attraktiv plats, dit spetskompetens kan tänka sig att flytta. Alla åländska exportörer av varor och tjänster kan addera ett värde till sitt erbjudande om Åland har ett starkt och trovärdigt varumärke.

## Syfte

- Att stärka bilden av Åland och Ålands attraktionskraft genom att samla hela kommunikationen.
- Att tematisera kommunikationen, och visa upp andra sidor av Åland och dess reseanledningar än de som majoriteten förknippar med oss. På så sätt öppnar vi för nya säsonger.
- Att få in fler åländska företag och aktörer som partners i marknadsföringskampanjer och i förstärkandet av varumärket Åland.

## Ägare av frågorna

Visit Åland äger ansvaret för destinationsmarknadsföringen av Åland. De äger processen att ta fram en årlig marknadsföringsplan för Åland, inklusive budget och finansiering. Planen tas fram i strategiskt partnerskap med näringen och övriga tongivande aktörerna i form av Ålands Näringsliv och landskapsregeringen.

## Riktlinjer för marknadsföringen

Vi arbetar med tre olika typer av marknadsföring, som innebär till vissa delar olika art av arbete:

- Imagemarknadsföring
- Produktmarknadsföring
- Relationsmarknadsföring

Imagemarknadsföring – skapa intresse och trafik till webben.

Imagemarknadsföringen skall primärt bygga image, skapa känslor, nyfikenhet och intresse samt styra potentiella gäster till att söka information om Åland. Förutom vår profil och dess kärnvärden skall även våra profilbärare bidra till att stärka vår image.

Vid sidan om traditionella marknadsföringskanaler öppnar det bredare marknadsföringsuppdraget för nya kanaler. Färjorna är utmärkta arenor för att kommunicera en bred bild av Åland. Alla åländska exportvaror är en annan marknadskanal.

### Produktmarknadsföring

Produkt- eller utbudsmarknadsföring handlar om att rikta våra erbjudanden till rätt marknad och målgrupp. Detta gör vi genom att arbeta enligt marknads- och utbudsmatrisen. Här nischer vi oss utifrån målgruppernas behov, värderingar och intressen. I produktmarknadsföringen ska all kommunikation innehålla en tydlig produkt med ett pris och en bokningskanal. Det är viktigt att denna del av vårt utbud är tydligt paketerat, prissatt och bokningsbart.

### Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring syftar till att behålla våra gäster och skapa återkommande gäster och merförsäljning och switch selling. Vi skall ta fram system, verktyg och specialerbjudanden som får våra gäster att bli trogna och återkommande. Här är vårt värdskap avgörande liksom att vi på ett systematiskt sätt informerar och har en dialog med våra gäster. En framtida lösning kan vara att bygga ett gemensamt kundregister för Åland med koppling till ett CRM-system. De kundundersökningar som startas upp som ett led i kvalitetsarbetet är också ett viktigt verktyg i relationsmarknadsföringen – genom att starta en dialog med gästerna och kommunicera hur vi utvecklar oss baserat på deras input skapar vi en relation och ett förtroende med gästerna.

# Riktlinjer för marknadskunskap

Det finns ett stort behov på Åland av att skapa gemensam kunskap om marknadens behov, krav och trender för att förbättra beslutsunderlaget för Åland som destination, dess företag och övriga turistiska aktörer.

## Utförande

Informationsbearbetning och kunskapsutveckling omfattar följande:

- **Analyser av omvärld, marknad, kunder och konkurrenter.** Vi ska verka för att kund- och marknadsundersökningar genomförs för Åland. Detta är nödvändig kunskap både för att sätta fokus rätt i produktutveckling och marknadsföring, men också för att kunna revidera strategiplanen, ändra marketing mix och budskap.
- **Fakta, undersökningar och statistik.** Vi ska bland annat arbeta för att göra allt befintligt beslutsunderlag avseende befintliga och potentiella besökare åtkomligt och användbart för företaget. Dessa beslutsunderlag kan vara både internt genomförda undersökningar och material som kommer från andra aktörer i form av exempelvis marknadskunskap från Visit Sweden, Visit Finland, incomingbolag, studier om trender och resmotiv m m. Materialet ska vid behov bearbetas så att mottagarna i det egna systemet på ett enkelt sätt kan tillgodogöra sig informationen för att göra fler och bättre affärer, likväl som att utveckla sin verksamhet.
- **Benchmarking och learning (tematiskt).** Vi ska titta på goda exempel och lära av våra förebilder, exempelvis genom erfarenhetsutbyte och studieresor. Detta kan ske både på Åland och på plats hos goda förebilder i Finland och Sverige.

Inhämtningen av kunskap kommer att ske på några olika sätt. Kunskap om marknader, behov, efterfrågan, trender och konsumtionsmönster kommer från egna beställda undersökningar eller från öppna källor. Detta ligger i Visit Ålands ansvarsområde. Kunskapen om våra befintliga gästers syn på oss inhämtas på plats på Åland. Här kommer ett kundundersökningssystem att tas fram och tillhandahållas entreprenörerna, som kombinerar anläggningsspecifika gästfrågor med ett antal frågor om Åland som destination. Anläggningar/företag själva tar ansvar för datainsamling. Sammanställda beslutsunderlag ska kommuniceras till näringens aktörer via intranät, och informationsträffar som årsmöten.



# Tillgänglighet

## Introduktion

Tillgänglighetsaspekten för en destination rör gästens hela upplevelse av destinationen, från hur man kan söka information om och boka sin resa och upplevelse, hur man tar sig till Åland och runt på Åland och möjligheten att bo, äta och uppleva saker på Åland samt tillgänglighet för alla.

Tillgänglighetsfrågorna är centrala för en destinations utveckling, samtidigt är de ofta de mest komplexa att arbeta med. Frågorna om tillgänglighet omfattar alltid en mängd aktörer, varav vissa inte ens har säte på destinationen. De är också lag- och regelstyrda i hög utsträckning, ofta på central nivå vilket gör dem svåra att arbeta med på det lokala och regionala planet.

Tillgänglighet är därför en av de frågor som aktörerna har ett gemensamt ansvar för, och som kommer att drivas i strategisk samverkan. Det centrala är att skapa ett forum för tillgänglighet där transportörer tillsammans med landskapsregeringen, Visit Åland och Ålands Näringsliv för en fortlöpande dialog och identifierar utvecklingsbehov kopplat till tillgängligheten.

## Syfte

- Att säkerställa en fortsatt god färjekommunikation samt en förbättrad flygkommunikation till Åland.
- Att utveckla tillgängligheten till den åländska skärgården
- Att förenkla bokningsbarheten på nätet för gästen, med det långsiktiga målet att hela Ålands utbud ska finnas samlat
- Att underlätta för gästen genom att utveckla öppettider, skyltning och information på plats på Åland.
- Att utöka och synliggöra utbudet som är tillgängligt för alla.

## Riktlinjer för utvecklingen av tillgänglighet

### Tillgänglighet till utbudet - bokningsbarhet

Det åländska utbudet är idag svårt att ta del av och boka, då det är uppdelat mellan ett antal olika bokningskanaler. Ambitionen är att på sikt skapa en väg in till Åland, med en gemensam plattform som möjliggör för alla aktörer att skapa paket och sälja varandra.

Det första steget att testa det kommer att genomföras genom en gemensam distributionslösning med tydliga produkter och erbjudanden riktat till de internationella fjärrmarknaderna på [visitaland.com](http://visitaland.com). Det kommer att underlätta processen att välja en ny marknad där de etablerade företagen inte har några egna varumärken. En ny marknad ger också goda möjligheter att utvärdera effekterna av satsningen.

## Tillgänglighet till Åland – färjor och flyg

Vi ska säkerställa en fortsatt god färjekommunikation med primärmarknaderna i Sverige och Finland. Utvecklingsmöjligheten är att skapa bättre avgångstider för besökare från Helsingfors, samt med de prioriterade marknaderna i S:t Petersburgområdet och eventuellt Baltikum som gateway.

Tillgängligheten med flyg till Åland kommer att vara central för att långsiktigt börja attrahera nya målgrupper från fjärrmarknaderna, och för att öka kapaciteten för möten och konferenser från Sverige och Finland. Ambitionen för den strategiska samverkan är att säkra goda förbindelser med primärmarknaderna samt att skapa kommunikationer med några av de prioriterade marknaderna utanför Norden, som St: Petersburg, Berlin eller Hamburg. Både i Sverige och Finland finns exempel på att även ”små” destinationer kan skapa lönsamhet i internationella flyglinjer under perioder av året, under förutsättning att det finns tillräckliga reseanledningar och en paketering tillsammans med flygoperatören.

## Skärgårdstrafiken

Skärgården är en av Ålands största tillgångar och konkurrensfördelar som destination, och att förbättra tillgängligheten till skärgården är central för utvecklingen av konkurrens- och attraktionskraft. De största utmaningarna i nuläget är ett användarvänligt bokningssystem och en långsiktighet och tydlighet i turlistorna.

För att möjliggöra turistisk verksamhet i skärgården behöver dessa svagheter rättas till. Den strategiska samverkan kommer som första insatsområde fokusera på en fast ”basturlista” som möjliggör den framförhållning som krävs för paketering och produktutveckling i skärgården. På längre sikt behöver skärgårdstrafiken utvecklas, med bättre tillgänglighet.

## Tillgänglighet till utbudet – öppettider och skyltning

En av utmaningarna med att skapa nya säsonger på Åland är tillgängligheten till ett basutbud under nya säsonger vid sidan av sommaren. Denna fråga får lätt karaktären av ”hönan eller ägget” – det går inte att ha öppet utan gäster, och utan att ha öppet kommer det inte heller några gäster.

En del av kvalitetssäkrings- och produktutvecklingsprogrammet blir att hitta former för att i samverkan se till att det alltid finns några boende- mat och aktivitet tillgängliga på Åland. I Mariehamn pågår en centrumutvecklingsprojekt med dessa frågor på agendan, och som kan fungera som ett pilotprojekt för hela Åland.

Den andra tillgänglighetsaspekten på plats på Åland som kommer att fokuseras i det fortsatta strategiska arbetet är skyltning och information. I nuläget är det svårt att hitta på Åland för en besökare. Här krävs nya riktlinjer för skyltningen på Åland, som gör det möjligt också för icke ålänningar att hitta till de framträdande besöksmålen, och som stärker den åländska profilen genom ett enhetligt formspråk.

## Tillgänglighet till Åland för alla

Det finns många potentiella gäster till Åland som har särskilda behov på vår tillgänglighet. ”Tillgänglig turism” är ett av de snabbaste växande segmenten inom resandet, och omfattar inte enbart rullstolsburna. Med en stor andel äldre i norra Europa ökar kraven på tillgänglighet, och med dem möjligheten att attrahera nya gäster för de destinationer som klarar att uppfylla dem. I Norden har ca 10-15% av befolkningen en funktionsnedsättning som påverkar deras val av resmål.

Tillgänglig turism är produkter och tjänster längs hela turismkedjan som är utformade för att fungera för alla. En översyn och utveckling av Ålands tillgänglighet i detta avseende stärker oss också som resmål för småbarnsfamiljer, och för de konferenser och möten där chefen har brutit benet eller där huvudtalaren är allergiker. En enskild individs behov kan styra planeringen för en hel grupp.

# Hur vi arbetar som destination – roller och processer

En strategisk plan för Ålands turistiska utveckling måste, för att fungera, vara tydlig i två dimensioner: *Vad* ska vi arbeta med gemensamt och *hur* vi skall arbeta tillsammans. Båda dessa frågor är avgörande för att vi ska kunna genomföra planens intentioner. Här nedan beskriver vi hur – hur vi skall driva frågor och fördela ansvar i det turistiska systemet på Åland.

## Grundprincipen – strategisk samordning

Samordning och samverkan är inget självändamål. Det finns dock ett antal frågor och uppgifter som är nödvändiga att hantera gemensamt för att stärka Åland som turistisk destination. All verksamhet som bedrivs gemensamt ska ha som syfte att öka Ålands attraktions- och konkurrenskraft för att därigenom öka antalet besökare.

Även om många gemensamma utvecklingsfrågor kräver samordning kan det inte nog understrykas att den viktigaste rollen besitter de åländska turismentreprenörerna. Före strukturen för det samordnade arbetet presenteras definieras de viktigaste uppgifterna för turismföretagen nedan.

### Turismnäringens aktörer

- Förankra strategin och omsätta den till egen verksamhet.
- Leverera bra produkter som motsvarar förväntningarna och kvalitetskraven – hålla det man lovar i marknadsföringen, och överträffa gästens förväntningar.
- Produktutveckling inom de olika tematiska inriktningarna.
- Se alla gäster som Ålands gäster, uppmuntra till att sälja in varandra och hela Åland.
- Aktivt bidra med statistik och underlag om den egna verksamheten för att skapa bättre gemensamma beslutsunderlag.
- Ta del av omvärldsanalys och engagera sig i de gemensamma mötena för informationsspridning och dialog runt nuläge och framtidsfrågor.

Grundprincipen för samordningen ska gälla att kunskap om våra prioriterade marknader och målgrupper, deras rese- och konsumtionsmönster, behov, krav och intressen ska kartläggas, sammanställas och bearbetas för att sedan kommuniceras vidare till företagen i näringen. Den inhämtade kunskapen ger underlag till näringens kompetens-, kvalitets- och produktutveckling. Dessa data skall översättas till beslutsunderlag så att våra företag kan göra fler och mer lönsamma affärer. På samma sätt ska kartläggning, sammanställning och bearbetning av vårt utbud (profilbärare, teman, reseanledningar och evenemang) profileras och kommuniceras till marknaden och våra prioriterade målgrupper.

## Strategisk samordning mellan de tre tongivande aktörerna

För att utveckla Ålands besöksnäring till en högre grad av export och till att omfatta flera säsonger än idag krävs att vi börjar arbeta med fler frågor i strategisk samordning. De strategiska utvecklingsområdena finns i modellen nedan, tillsammans med ansvarig aktör för området. Ansvar i detta avseende innebär inte att man ensam ska genomföra alla aktiviteter, det är många olika aktörer som levererar delar i utvecklingsarbetet. Däremot visar ägarskapet vem som driver på frågan och processen. Modellen nedan är en målbild för den strategiska samordningen på Åland.



### Förutsättningar för samordning

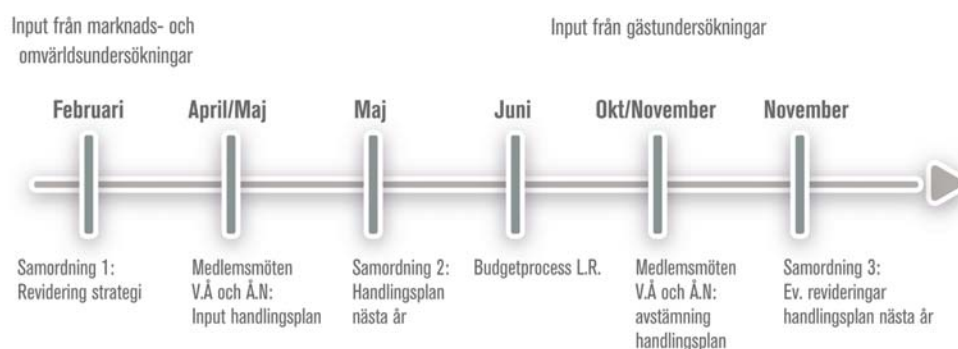
På de föregående sidorna har de strategiska utvecklingsområdena presenterats med riktlinjer, mål och arbetsformer. Att skapa en fungerande samordning mellan aktörerna är en process, som kommer att ta tid att genomföra och implementera, då huvudaktörerna är medlemsstyrda respektive politiskt styrda. Först och främst krävs en intern implementering och dialog i hos de tre aktörerna, för att skapa acceptans och delaktighet för den nya rollen. Innan systemet fungerar fullt ut måste också resurser och kompetens tillföras i systemet för att de nya uppgifterna ska kunna hanteras. Nedan ger vi en kort presentation av de tongivande aktörernas roller i det framtida turistiska systemet.

## Strategisk samordning - uppgifter

Under strategisk samordning ligger de frågor som ingen enskild aktör kan äga ensam. Den stora utmaningen framåt är att stärka kvaliteten och reseanledningarna i Ålands turistiska produkt. I detta arbete krävs kunskap om marknadens efterfrågan, erfarenhet av företagsstöd och coaching och konsekvent myndighetsutövande för att lyckas, varför dessa frågor hanteras i samordning mellan aktörerna. Finansieringen av drift och utveckling av det turistiska Åland kommer att kräva årlig dialog och ansvarsfördelning mellan aktörerna. Frågan om tillgänglighet, både fysiska tillgänglighet till Åland och den kommersiella tillgängligheten till det åländska utbudet, har flera ägare i nuläget. Dessa måste samordna sitt agerande för att stärka Ålands tillgänglighet.

## Strategisk samordning – årsprocess

Åland behöver inte fler eller nya organisationer för de turistiska frågorna, däremot en process som säkerställer att aktörerna driver frågorna och utnyttjar resurserna och kompetensen optimalt. Vi kommer att arbeta med en tydlig årsplan för hur strategiplanen bryts ned i en årlig handlingsplan. ”Samordning 1-3” i modellen nedan är de tre strategiska beslutsmöten som behövs under året, två för handlingsplanering inför nästa år, och ett för översyn och revidering av strategin. I planen tydliggörs också vilka ingångsvärden som är centrala för att processen ska fungera – turismföretagens kunskap och åsikter tas in i medlemsmötena, och gästerna och marknadens krav och behov genom undersökningar.



Den nya strategiska samordningen och rollfördelningen kommer inte att sjösättas över en natt, utan kommer att vara en läroprocess under det närmaste året.

## Visit Åland

Visit Åland får en mer renodlad marknadsroll, och tar ansvar för att förmedla en bredare bild av Åland i omvärlden. Det finns stora synergieffekter mellan att synliggöra Åland som besöksmål, Åland som plats att arbeta och bo på och Åland att göra affärer med. Genom att samla ägarskapet för marknadskommunikationen på en part kan varumärket Åland tydliggöras på marknaden.

I rollen som marknadsorganisation får Visit Åland också en uttalad roll som återförare av relevant marknads- och omvärldskunskap till systemet. Denna kunskap ska systematiseras och göras tillgänglig för aktörerna, och är det viktigaste beslutsunderlaget för produkt- och konceptutveckling i systemet.

## Ålands Näringsliv

Ålands Näringsliv ansvarar för gemensamt beslutade insatser riktade till besöksnäringens företag i affärsutveckling och produktutveckling. Där ingår kvalitetssäkring och kompetensutveckling som komponenter. Styrande för produktutvecklingsprocessen är de årliga handlingsplanerna som beslutas av aktörerna gemensamt.

## Landskapsregeringen

Landskapsregeringens viktigaste roll i utvecklingen av turismnäringen är att äga strategiplanen och i agerande och beslutsfattande göra en analys över konsekvenserna för besöksnäringen. Systematiserat myndighetssamarbete innebär att i egen organisation och i det övriga offentliga systemet på Åland verka för att underlätta för besöksnäringens företag och för att de offentliga resurserna används optimalt för Ålands attraktionskraft. Landskapsregeringen är inom många områden dessutom en medfinansierare och initiativtagare till olika insatser som främjar besöksnäringen. Landskapsregeringen har vidare ansvar för att genom ÅSUB säkerställa att relevant statistik och fakta tas fram som beslutsunderlag för den turistiska utvecklingen.

## Kommunernas roll och ansvar:

- Förankra strategin och omsätta den till egen verksamhet genom att ta fram en egen enkel plan för besöksnäringen, kopplat till den egendom/naturresurser/områden som de förvaltar
- Beakta turismen i planeringsarbetet
- Stimulera till näringslivssamverkan

# Finansiering

## Introduktion

Besöksnäringen på Åland är ett komplext system utan någon maktstruktur. Det är en utmaning att driva gemensam utveckling i ett sådant system, och det är framförallt en utmaning att hitta former för hur drift och utveckling av besöksnäringen ska finansieras gemensamt av aktörerna.

Det är strategigruppens övertygelse att vi måste skapa en större gemensam ekonomi för att ha möjlighet realisera strategiplanen och bibehålla och utveckla Ålands marknadsandelar inom besöksnäringen.

## Syfte

- Att ta fram en finansieringsmodell för besöksnäringens drift och utveckling som ger större resurser för destinationsutveckling, samtidigt som aktörerna upplever att de får valuta för sin investering.
- Att skapa incitament och nytta även för andra aktörer än direkta besöksnäringensföretag att finnas med som finansiärer i gemensamma projekt och marknadsaktiviteter.

## Riktlinjer – Finansiering av destinationsutveckling och marknadsföring

Att skapa en finansieringsmodell som alla aktörer accepterar och ser nyttan i kommer att vara en läroprocess. Det finns dock en grundmodell framtagen som kommer att användas som bas för utvecklingen av finansieringsmodellen.





## En basverksamhet som finansieras gemensamt

I denna del ligger imagemarknadsföringen av Åland som destination, samt omvärlds- och marknadsanalyser, gästundersökningar samt kvalitetssäkring. Denna del av verksamheten finansieras genom en ”medlemsavgift” baserad på omsättning hos medlemsföretagen, med motfinansiering med offentliga medel.

## Riktade insatser finansieras utifrån grad av nytta

En nivå upp i modellen hamnar de insatser som är riktade mot speciella evenemang, målgrupper eller produktsegment. Många av de tematiska erbjudanden som kommer att tas fram kommer framförallt att ge intäkter till vissa av aktörerna på Åland, varför dessa får ta ett större ansvar för finansieringen. För utveckling av befintliga eller nya evenemang är det också relevant att se på graden av nytta – ett stort evenemang i Mariehamn kommer att lämna mycket pengar hos restauranger och handeln i staden, varför de bör ta ett större finansiellt ansvar för evenemanget.

## Projekt och tjänsteförsäljning

Nästa nivå i modellen har två delar, projektfinansiering och konsultförsäljning, Projektfinansiering är en lösning för att hantera utvecklingsfrågor eller specifika produktutvecklingsbehov. Ett antal privata och offentliga aktörer går samman för lösa en fråga som är tidsmässigt avgränsad och har ett tydligt mål.

Kompetensutvecklingsinsatserna inom Kunskapslyftet kommer sannolikt att inledningsvis drivas i projektform, liksom de tematiska arbetsgruppernas produktutvecklingsinsatser.

Konsultrollen innebär att någon/några av aktörerna på Åland vill ha hjälp med en specifik uppgift, exempelvis marknadsföring av sitt evenemang eller företag, alternativt ett specifikt kompetensbehov. Dessa tjänster kan då köpas av ”ägaren” av frågorna, i dessa fall Visit Åland respektive Ålands Näringsliv.

## Riktlinjer – Finansiering på företagsnivå

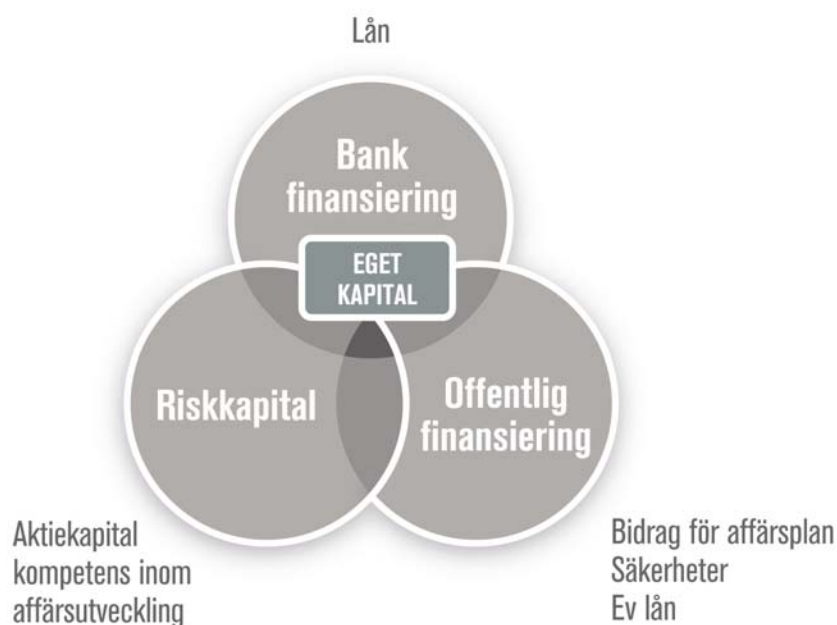
Det finns en efterfrågan på bättre finansieringsmodeller även för företag som vill växa och utvecklas. Ett förverkligande av strategin förutsätter både driftiga personer, finansiering av dessa samt kapital för investeringar. Utveckling av företag förutsätter kapital. Målsättningen är att hitta bättre samverkan mellan offentliga medel, privata medel och finansieringsinstitut.

### Finansieringsprocessen

En stor del av finansieringsprocessen i företag handlar om att ge stöd i utvecklandet av affärsplanen. I denna strategi kommer dessa förutsättningar att skapas i ”Kunskapslyftet”, som redogörs för i ”Kompetensutveckling” ovan.



Att skapa investeringar handlar i hög utsträckning om att kunna ”sälja” sin affärsplan, vilket man behöver få stöd med av en affärscoach eller mentor.



Det finns en ovana hos många att söka riskkapital och att sälja sin affärsidé till en bank, vilket gör att många företag fokuserar på offentlig finansiering för att utveckla sina företag. Riskkapital i form av att investera med aktiekapital är ofta den bästa lösningen för företaget. Vid banklån är många företag fokuserade på att man måste ha hårda säkerheter för att komma i fråga, i form av pant eller företagsinteckningar. Det är inte så att det är möjligt att få ett lån om man inte har hårda säkerheter. Banker

kan acceptera andra säkerheter om man tror på företagaren och har mjuka säkerheter.  
Exempel på mjuka säkerheter:

- Lånet förfaller om inte entreprenören är kvar i företaget.
- Förbud att dela ut dividend (under en tidsperiod, eller om inte likviditeten når en viss nivå).
- Krav på tillskott från ägarna om soliditeten sjunker.
- Styrelsesammansättning, kompetens inom vissa områden.

Bland de offentliga finansieringsstöden som kan användas för att utveckla företaget finns garantier för krediter som upptas i kreditinstitut, lån och bidrag för investeringar. Utvecklingsstöd kan ges när företaget behöver ta in extern utvecklingskompetens och stöd finns för företagets interna kompetenshöjande insatser.

Inom ramen för det strategiska arbetet utformas nya finansieringsinstrument som stöder genomförandet av strategin och ger incitament till företagets egna utvecklingsinsatser. Dessa kopplas till kvalitetstrappan.

# Mål och indikatorer

Uppföljning och utvärdering är ett löpande arbete under genomförandet av planen. Detta är ett arbete som måste ske i flera olika tidsperspektiv. I den strategiska målformuleringen kommer mål att sättas på såväl 10 års sikt som på 3 års sikt. Strategiplanen kommer att löpande brytas ned i handlingsplaner med mål på årsbasis. I vissa dimensioner finns målen formulerade och satta nedan, vissa andra kommer att konkretiseras i det kommande årets process.

## Mål attraktionskraft

En hög varumärkeskännetid på våra prioriterade marknader & målgrupper.

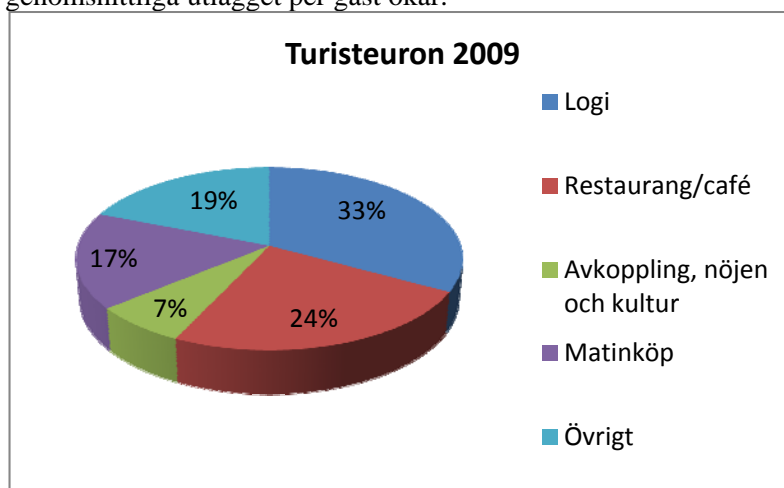
- Utifrån en s.k. 0-basmätning skall vi årligen genomföra webbaserade positioneringsanalyser för att säkerställa att varumärkeskännetiden ökar med minst 5% per år.

Medial uppmärksamhet, vi skall kontinuerligt verka för en stärkt medial uppmärksamhet, primärt i form av redaktionell press.

- Vi skall mäta mediautrymme i media på de marknader som vi prioriterat på årlig basis.

## Mål turismomsättning

- Åland skall under den kommande 10-årsperioden dubblera sin turistiska omsättning. Primärt skall ökningen ske utanför vår existerande högsäsong, sommaren. Omsättningen skall öka genom att vi dels attraherar ett stort antal fler besökare men också genom att det genomsnittliga utlägget per gäst ökar.



- Vi skall öka den totala turistomsättningen och turisteurons olika delar. Den största ökningen skall primärt ske inom boende- och aktivitetssektorerna.
- Ambitionen är också att öka förädlingsvärdet i landbaserad turism till 55 meuro år 2022 (36 meuro år 2008).

## Marknadsmål

Åland skall värdera sina marknadsinsatser och effekterna av dessa löpande. I handlingsplanerna ska investeringen på varje marknad jämföras med utfallet i termer av antalet bokningar och gäster från marknaden och dessa gästers återköpsfrekvens.

## Gästnöjdhet

En av de viktigaste faktorerna att mäta är hur våra gäster upplever ett besök hos oss. Vi på Åland skall kontinuerligt mäta detta genom en gemensam webbaserad gästenkät (den skall vara generisk i det att enskilda företag kan lägga på några frågor som rör den egna verksamheten).

## Övernattningsstatistik och beläggningsgrad

Åland måste öka antalet övernattningar, varför vi ska mäta övernattningsstatistiken och beläggningsgraden på våra boendeanläggningar.

- Vårt mål är att våra gäster skall stanna 2,5 dagar i genomsnitt (2,1 dagar år 2010) och att hotellens beläggningsgrad på årsbasis är minst 40% (ca 34% 2010).

## Exportmognad

Vårt mål är att Åland skall vara en exportmogen destination för minst två marknader förutom Sverige och Finland på 10 års sikt. Vi kommer att formulera mål för antalet exportmogna företag då kvalitetskriterierna för exportmognad är fastslagna.

## Utbud

Vi ska formulera mål för utvecklingen av kvalitetssäkrade produkter, paket och anläggningar då kvalitetskriterierna är fastslagna, för att kunna följa upp utvecklingen av kvaliteten.

## Engagemangsgrad

För att lyckas med vår ambition och våra höga målsättningar är graden av engagemang från näringsens aktörer helt avgörande. Vi skall mäta detta genom att följa hur många som är anslutna till Visit Åland respektive Ålands Näringsliv och hur stort deltagande det är i de projekt och aktiviteter som dessa arrangerar.