

Handläggare
Kajsa Bergdahl

Datum
2014-10-15

Diarienummer
KSN-2014-0939

Kommunfullmäktige

Förslag till Strategi för besöksnäringen för Uppsala kommun

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

att anta Strategi för besöksnäringen fram till år 2020 enligt **bilaga**,

att styrdokumentet ”Tillsammans mot elitserien” samt nu gällande evenemangsstrategi ska ersättas av nu föreslagen strategi för besöksnäringen,

att uppdra till Destination Uppsala AB implementera strategin hos nämnder och kommunägda bolag,

att uppdra till Destination Uppsala AB att årligen följa upp strategierna och rapportera till kommunstyrelsen, samt

att uppdra till kommunstyrelsen att beakta de ekonomiska konsekvenserna i förslag till reviderad IVE 2015-18,

samt, under förutsättning av fullmäktiges beslut enligt ovan, för egen del besluta

att uppdra till stadsdirektören att utse deltagare i en beslutsgrupp för värvning av evenemang.

Ärendet

Destination Uppsala AB (DUAB) har överlämnat förslag till en ny besöksnäringstrategi, ”Strategi för besöksnäringen” för Uppsala (**bilaga**). Avsikten är att kommunfullmäktige ska besluta om strategin, så att de även kan vara gällande för de kommunala bolagen.

Bakgrunden är att år 2013 beslutade Regionförbundet i Uppsala län om en ny strategi för länets besöksnäring, ”Strategi för hållbar besöksnäring i Uppsala län 2013-2022”. Strategin tar fasta på Svensk Turisms nationella strategi för svensk besöksnäring där visionen är att fördubbla besöksnäringens omsättning fram till år 2020. I samband med detta beslutade kommunstyrelsen 4 september 2013 att uppdra till Destination Uppsala AB att tillsammans med kommunledningskontoret, Fyrishov AB, Uppsala Konsert & Kongress AB, Uppsala stadsteater AB utarbeta förslag till nytt styrdokument för besöksnäringen för Uppsala

kommun. Utgångspunkten var att arbetet skulle utgå ifrån länets strategi. Styrdokumentet ska ersätta det tidigare styrdokumentet "Tillsammans mot elitserien" samt nuvarande evenemangsstrategi som beslutades av kommunstyrelsen 2006.

Föredragning

Nuvarande evenemangsstrategi och styrdokumentet "Tillsammans mot elitserien" har varit av stor betydelse för kommunens arbete med besöksnäring och evenemang. Den nya "Strategin för besöksnäringen" föreslår en ökad satsning och fokusering kring besöksnäringen, vilket innebär ett ökat engagemang för kommunorganisationen inklusive de kommunala bolagen.

I strategin föreslås nya inriktningar och ny rollfördelning. Strategin föreslår kärnvärden och position för besöksnäringen inom områdena kultur, historia och kunskap. Ambitionen är att fördubbla omsättningen av besöksnäringen fram till 2020. Strategin föreslår målgrupper, segment och profilbärare för den fortsatta produktutvecklingen och paketeringen av destinationen. Affärsområdena privatresande, möten och konferenser och evenemang är fortfarande gällande, men inom respektive område finns egna positioner och en egen strategi kopplat till affärsområdet.

Kommunens evenemangsorganisation består idag av en strategisk evenemangsgrupp och en intern evenemangsgrupp som koordineras av evenemangslotsen. Den nya strategin innebär inrättande av en beslutsgrupp för det fortsatta arbetet med värvningar av evenemang för att få en snabbare och smidigare beslutsväg för värvningen av större evenemang. I beslutsgruppen bör stadsdirektör, direktörer för kultur-, stadsbyggnad- och miljöförvaltningen, verkställande direktör för Destination Uppsala AB samt evenemangslots ingå.

Som ett ytterligare stöd i värvningsarbetet av större evenemang föreslås att medel för evenemangsbidrag, för närvarande 775 000 kr, överförs från idrotts- och fritidsnämnden till Destination Uppsala AB. Vidare att beslutsgruppen får medel att förfoga över för värvningsarbetet. Kommunstyrelsen (kommunledningskontoret) föreslås verka för och underlätta kompetensutveckling och affärsutveckling för besöksnäringen. Förändringarna gäller från 2015 och får ingå i beslutet om reviderad IVE.

Implementering av strategierna är viktigt för måluppfyllelsen och för att strategin ska fungera i praktiken. DUAB föreslås få uppdraget att implementera strategin hos nämnder och kommunägda bolag men också årligen följa upp strategin och rapportera till kommunstyrelsen.

Ekonomiska konsekvenser

Strategin innebär en markering av kommunens engagemang kring besöks- och evenemangsfrågor. Ekonomiska konsekvenser får beaktas i de årliga besluten kring IVE.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson
stadsdirektör

Jan Malmberg
Tf chef för kommunledningskontoret

STRATEGI FÖR BESÖKSNÄRINGEN



Destination
Uppsala.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	2
Bakgrund och syfte – varför en strategi för Uppsalas besöksnäring?	3
NULÄGE OCH MÅLSÄTTNINGAR	5
Var startar vi någonstans?	5
Övergripande mål	5
Målsättningar och indikatorer	6
Effekt	6
Resultat	6
VISION, KÄRNVÄRDEN OCH POSITIONERING	8
Vision	8
Kärnvärden	9
Position	10
STRATEGI PRIVATRESANDE	11
Position privatresande	11
Marknader och målgrupper	12
Utbud – produkter, tjänster och upplevelser	15
Vår affärsmodell för utveckling	17
STRATEGI MÖTEN OCH KONFERENSER	18
Strategier	19
STRATEGI EVENEMANG	21
Bakgrund och nuläge – Vad betyder evenemang för Uppsala	21
Sammanfattning av Uppsalas evenemangsstrategi	22
Syfte med Uppsalas evenemangsstrategi	22
Strategier – hur ska de konkreta målen nås?	22
Urvalsverktyg	22
Evenemangspyramiden	23
Komplett strategi med urvalskriterier	24
STRATEGISKA UTVECKLINGSOMRÅDEN	24
Samverkan	24
Stöd för aktörerna	24
Produkt- och kvalitetsutveckling	25
Värdskap Uppsala	25
Tillgänglighet, synlighet och samordning	26
Extern marknadsföring	27
ORGANISERING	28
Bakgrund – centrala frågeställningar i turismorganisering	28
Roller och ansvarområden	30
Roller och ansvar, övriga aktörer	32
Slutord – framförallt behövs du...	36

INLEDNING

BAKGRUND OCH SYFTE – VARFÖR EN STRATEGI FÖR UPPSALAS BESÖKSNÄRING?

Grattis! Du som håller den här strategin i din hand är en viktig del i världens största och snabbast växande näring, besöksnäringen. Vi i Uppsala har bestämt oss för att dra nytta av och bidra till denna tillväxt.

Idag står 5 % av jordens befolkning för 95 % av allt internationellt resande. Enligt prognoser kommer detta antal mer än fördubblas under det kommande decenniet. Enligt WTO (World Tourism Organisation) kommer den årliga tillväxttakten att vara minst 4 %¹, vilken annan näring kan ståta med detta? Inte nog med det, andra näringar som skapar tillväxt gör det ofta med begränsade sysselsättningseffekter – besöksnäringen är den mest sysselsättningsintensiva av alla näringar. I Sverige har besöksnäringen 168 000 årssysselsatta², vilket är mer än Sveriges tolv största företag har tillsammans. För att skapa ett nytt arbetstillfälle i besöksnäringen så krävs en ökad omsättning på ca 1 miljoner kronor, medan många andra branscher kräver en ökning på motsvarande 4–8 miljoner kronor.

Ingångsjobb som stannar i Sverige

Besöksnäringen är ofta inkörsporten för ungdomar till arbetsmarknaden. Det är den näring som kan erbjuda störst variation av arbetstillfällen för människor med olika utbildningsbakgrund. Det är också den näring där flest utlandsfödda svenskar arbetar.

Ökande marknadsandelar och export

Sverige har stärkt sin position som attraktivt turistland och jämfört med våra konkurrenter har vi tagit marknadsandelar de senaste åren. Den turistiska omsättningen i Sverige år 2012 var 275,5 miljarder kronor och vi har haft en tillväxt på mellan 4–6 % de senaste sex åren. Turismens exportvärde år 2012 var 106,5 miljarder, vilket är 85 % mer än järn- och stålexporten och nästan tre gånger så mycket som värdet av den svenska personbilsexporten.³

Omsättningen fördubblas på 10 år

I den framtagna nationella turismstrategin för Sverige är målsättningen att den turistiska omsättningen ska dubblas fram till år 2020⁴. Exportandelen av detta ska tredubblas. Vilken utmaning och vilka möjligheter det ger för Sverige – och för Uppsala! Det är vår övertygelse att Uppsala, med den här strategin som grund och alla de förutsättningar vi har för att samverka under ett gemensamt varumärke, kommer att tillhöra vinnarna i framtiden. Det kräver dock att vi kavlar upp ärmarna och krokar arm med varandra. Dokumentet du håller i har ett tydligt syfte – det ska vara ett verktyg för att stärka Uppsalas attraktions- och konkurrenskraft som destination, och därigenom bidra till en ökad tillväxt. Den ska underlätta för besöksnäringens aktörer att göra fler och bättre affärer.

Strategins uppgift

Strategin för besöksnäringen är en viktig del i Uppsalas övergripande varumärke och strategi – den väg vi har beslutat oss för att gå för att ännu fler ska vilja bo och verka här samt besöka oss. Strategins uppgift är att förena alla krafter i arbetet mot det gemensamma målet vilket bidrar till stärkt attraktionskraft. Genom att arbeta långsiktigt, konsekvent och uthålligt med den här strategin kommer Uppsala locka fler besökare, som stannar längre och konsumerar mer.

¹Unwto.org

²Tillväxtverket.se

³Tillväxtverket.se

⁴Strategi2020.se

Vi måste jobba tillsammans

Det finns en grundsyn som har lett fram till den här strategi: För att kunna utveckla Uppsala till en destination som vi är stolta över och som är attraktiv, konkurrenskraftig och lönsam, måste vi jobba ihop. De företag, föreningar och offentliga organisationer som tillsammans är Uppsala för besökaren har en sak gemensamt; de påverkar omvärldens bild av Uppsala. Det är helheten som lockar, våra samlade möjligheter att erbjuda upplevelser till besökare från när och fjärran. Det som kännetecknar besöksnäringen är att ingen enskild aktör äger totalprodukten.

En helhetsupplevelse för våra besökare

En potentiell besökare måste kunna få information om platsen och dess utbud samt boka sin vistelse. Sedan behöver han/hon kunna resa dit, ha någonstans att bo, äta, shoppa och uppleva saker. Det är alltså väldigt många olika intressenter som behöver involveras, vilket kräver samverkan. Det andra som är kännetecknande är att de största reseanledningarna, våra natur- och kulturtillgångar, ägs av offentliga aktörer som arenor för sport, konserter, teater m fl. För att attrahera affärsresenärer och konferensdeltagare så behövs också samverkan med övrigt näringsliv, universitet och organisationer. Om en plats är intressant att besöka påverkas också attraktionskraften för att bosätta sig där och att arbeta/etablera sig i området. Vår destinationsstrategi påverkar i högsta grad Uppsalas övergripande varumärke och behöver koordineras med det.

Välkommen med på resan till framtidens Uppsala

Att jobba ihop kräver att vi har en gemensam karta över terrängen. Genom att lägga ihop alla våra viljor, kunskaper och erfarenheter har vi enats om en färdväg för Uppsala som vi alla står bakom. Det har krävts många och långa sittningar för att komma dit. Att samverka är inte alltid lätt, men det är en nödvändighet för utveckling och framgång. Vi har dessutom haft roligt under resans gång! Med detta dokument börjar en ny era – resan mot framtiden och vår vision. Eftersom vi inte räcker till var och en för sig är det en gruppresa vi startat. Denna strategi ska vara vårt verktyg, i form av både karta och kompass.

Strategigruppen:

Magnus Bäckström/Mats Molander, Uppsala Konsert och Kongress

Liisa Hundertmark, Fyrishov

Linus Tunström, Uppsala Stadsteater

Engla Bertolino, Uppsala kommun, Kommunledningskontoret

Ann-Sophie Myrefeldt, Hotellgruppen

Mats Block, Uppsala universitet

Kjell-Arne Nilsson, Sveriges Lantbruksuniversitet

Arne Skoglund, Citysamverkan

Lasse Svensson, Restauranger

Sten Bernhardsson, Uppsala kommun, Kulturkontoret

Joachim Danielsson, Uppsala kommun, Kommunledningskontoret

Tia Eriksson, Akademikonferens

Mathias von Schlieben, Statens Fastighetsverk

Jonas Curling, Welcome Uppsala

Gisella Bengtsson, Uppsala universitet

Mattias Enström, Bror Hjorts Hus

Tiina Mykkänen, Destination Uppsala

Stefan Pettersson, Destination Uppsala

Johan Graffman, Graffman AB

NULÄGE OCH MÅLSÄTTNINGAR

VAR STARTAR VI NÅGONSTANS?

Vi kan glädjande nog konstatera att vi startar från en stark position. Gästnätterna har ökat de senaste åren, dessutom mer än i riket som helhet. Besöksnäringen i Uppsala omsätter drygt 1,7 miljarder kronor per år och skapar sysselsättning åt nästan 1450 personer.⁵

Uppsala har under de senaste åren fått en rad fina utmärkelser. 2013 tilldelades Uppsala Trip Advisors utmärkelse Travellers Choice 2013, som ett av de 10 populäraste resmålen i Sverige. Uppsala är också på tredje plats i landet när det gäller genomförda internationella kongresser. Uppsalas officiella besökswebb, destination uppsala.se, vann priset Årets Bästa Turistsite 2013. Uppsala har även fått utmärkelsen "Most Sustainable Destination". I rapporten "Scandinavian Destination Sustainability Index", som bygger på en analys av hållbarhetsarbetet på 20 destinationer i de nordiska länderna, hamnar Uppsala på delad första plats i rankningen år 2013. I en studie 2008 som gjordes i 14 nordiska och baltiska länder fick Uppsala betyget "Hanging out is best in Uppsala", en stad med många bra muséer och historiska sevärdheter, är trevlig att promenera runt i, fika och shoppa i. Uppsala har fått helt andra förutsättningar under senare år, bl a genom tillkomsten av Uppsala Konsert & Kongress (UKK) och Resecentrum, uppfärsching av Årummet, samt ett antal nya och renoverade hotell, restauranger, uteserveringar, gallerior och butiker. Flera stora evenemang på nya spännande arenor har också starkt bidragit till att stärka bilden av vår stad.

För att kunna lägga ut en riktning, en strategi, måste man vara överrens om minst två punkter – var vi är och vart vi ska. För att få svar på den första frågan, *var vi är*, har vi genomfört:

- Två webbenkäter besvarade av cirka 170 företag i besöksnäringen
- Tre Referensgruppsmöten med ca 60 deltagare
- Workshops på Destinationsdagen, 150 deltagare
- Studier av marknadsdata, TEM (Turism Ekonomisk modell), statistik från SCB, SCR samt en gästundersökning (intervjuer med 1000 besökare)
- Uppsalas Turismstrategi från 2009, "Mot Elitserien"

För att fastställa den andra punkten, *vart vi vill*, så har vi haft nedanstående underlag som hjälp:

- Sveriges Nationella Turismstrategi
- Strategi för utvecklingen av en hållbar besöksnäring i Uppsala län
- VisitSwedens marknads- & målgruppsanalyser
- Trender & omvärldsdata
- Webbenkätundersökning
- Input från 2 destinationsdagar

Övergripande mål

Den nationella strategin för besöksnäringen har lagt upp ribban högt för besöksnäringen. Räknat från 2011 års siffror ska omsättningen i besöksnäringen nästan fördubblas till år 2020. För att lyckas med det målet behöver Sverige fler exportmogna produkter och destinationer som klarar en internationell målgrupps behov och efterfrågan.

⁵ Resurs

Uppsala kommer att vara en del av denna utveckling. Våra två övergripande mål med denna strategiplan är att:

- Uppsalas turistiska omsättning ska dubblas fram till år 2020
Det mäter vi genom den årliga TEM (turistekonomiska modellen)
- Uppsala ska vara en av Sveriges 35 exportmogna destinationer senast år 2020
Det mäter vi genom avstämning mot kriterierna i den nationella strategin

Målsättningar och indikatorer

Uppföljning och utvärdering är ett löpande arbete under genomförandet av vår strategi. Detta är ett arbete som måste ske i flera olika tidsperspektiv. I den här strategin så har vi satt år 2020 som tid för de flesta av våra målsättningar, inte minst för att Sveriges nationella turismstrategi har den tidshorizonten.

Effekt

Destinationen Uppsala ska senast år 2020:

- Väsentligt öka antalet kommersiella övernattningar. *Mätning och uppföljning via årlig beläggningsstatistik från SCB.*
- Öka antalet sysselsatta i näringen. *Mätning och uppföljning via årlig TEM-undersökning.*
- Öka antalet entreprenörer i besöksnäringen. *Mätning via Svenskt Näringslivs årliga undersökning.*

Uppsalas attraktionskraft som besöksdestination ska stärkas! Indikatorer:

- Kännedom och attraktionskraft på den svenska marknaden. *Mätning och uppföljning via kontinuerliga varumärkesundersökningar, basmätning genomförd 2014.*
- Vår marknadsandel på våra prioriterade utlandsmarknader. *Mäts genom avstämning mellan nationell IBIS-undersökning och lokal gästnattsstatistik.*
- Medialt genomslag på redaktionell plats. *Mätning och uppföljning hanteras av upphandlad mediabyrå.*
- Antal genomförda internationella konferenser och kongresser. *Mätning och uppföljning via ICCA:s statistik, definition av stor konferens enligt ICCA.*
- Antal publika evenemang med mer än 1000 besökare som genomförs i Uppsala. *Mätning och uppföljning via Destination Uppsala (DUAB) i samarbete med evenemangsarrangörerna.*

Resultat

Graden av samverkan ska ha ökat, vilket vi mäter genom:

- Antal aktörer som engagerar sig i destinationens gemensamma aktiviteter och mötesforum. *Mätning och uppföljning genom anmälningar till destinationsdagarna och andra gemensamma evenemang för besöksnäringen.*
- Hur stora resurser (finansiella och personella) vi lägger på våra gemensamma marknadsförings- och utvecklingsinsatser. *Detta kommer mätas genom den nya finansieringsmodell som är under framtagande.*

Uppföljning och utvärdering

Vi har satt upp en utmanande vision och tuffa mål för vår framtidsresa. Det är viktigt att vi kontinuerligt mäter och följer upp våra gemensamma aktiviteter och satsningar för att se att vi är på rätt väg.

Av flera skäl är det väsentligt att följa upp och mäta våra insatser:

- Vi ska fira och glädja oss när det går bra
- Vi ska korrigera kursen när det inte går som vi önskar
- När vi lyckas ska det ge oss råg i ryggen så att vi är uthålliga
- Vi ska lära oss av våra misstag
- Det är viktigt att vi kan visa resultat till alla våra intressenter, partners och finansörer
- Det ger oss förhandlingsstyrka gentemot våra leverantörer och samarbetspartners

Vad kan den här satsningen få för betydelse?*

Turismens betydelse för Uppsala kommun år 2012:

- Den totala turismomsättningen i Uppsala kommun var drygt 1,7 miljarder kronor, en ökning med + 8 % jämfört med föregående år
- Det var 1 437 sysselsatta i besöksnäringen i vår kommun
- Det gav 129,8 miljoner kronor i totala skatteintäkter till kommunen
- 67,7 miljoner kronor i totala skatteintäkter till landstinget/regionen

Vi har nu i den övergripande målsättningen slagit fast att vi ska dubblera omsättningen i besöksnäringen till år 2020. Varje år så görs det mätningar i form av den så kallade Turismekonomiska modellen, TEM. Det görs på riket totalt, för alla regioner samt för merparten av våra kommuner. I den undersökningen finns också nedbrutet hur pengarna fördelas på olika branscher, boendeformer och även om det är dagsbesökare eller övernattande. Genom den så kallade turistkronan, visas hur varje krona en besökare spenderar fördelas mellan; logi, restauranger, shopping, livsmedel, transport och aktiviteter.

Den omsättning som våra besökare skapar i Uppsala fördelar sig så här; 27% går till restauranger och caféer, 25% går till shopping, 18% går till logi, 13% till transporter, 10% till aktiviteter och 7% till livsmedel.

Om vi jämför Uppsalas fördelning av turistkronan med rikets och andra destinationers, så är det några saker som sticker ut. Vi har ovanligt många dagsbesökare och många som bor hos släkt och vänner. Av de som bor i kommersiellt boende (hotell, pensionat, vandrarhem, stugor och camping) bor de allra flesta på hotell. Vi har en hög andel på restauranger och på shopping, men förhållandevis lågt på livsmedel och aktiviteter. Vad säger det då? En gammal sanning är att "det lättaste och snabbaste sättet att öka omsättningen är genom merförsäljning på befintlig kund". Frågorna vi behöver fokusera på och driva med kraft är; hur kan vi få den stora mängden dagsbesökare är konsumera mer och helst stanna över natten? Hur kan vi bli bättre på att rekommendera och sälja in varandra?

När det gäller våra aktiviteter, är det oftast de som utgör själva reseanledningen. Det är våra resmål, stadskärnan, museer, teatrar, evenemang, idrottsarenor m fl För Uppsalas del handlar det om att utveckla och tillgängliggöra dessa samt skapa fler stora attraktioner med internationell lyskraft. Det finns gott om historiska monument, trevliga stadskärnor, fina gallerior, fantastiska museer, teatrar och evenemang. De behöver vi profilera och bygga kring vår identitet samt vår kultur, historia, kunskap och natur.

Vinsterna med en satsning på vår destination blir högst betydande:

- Vi får en ännu mer attraktiv kommun att leva och verka i. Det blir ett större utbud av upplevelser, restauranger, shopping, kultur och idrottsevenemang.
- Det skapas sysselsättning och skatteintäkter så att samhällsservicen kan utvecklas
- Våra verksamheter växer och blir mer lönsamma
- Det blir lättare att attrahera nyinflyttande, kompetens, etableringar och investeringar samt studenter

Uppsala har ett bra utgångsläge och en fantastisk potential. Det krävs dock att vi vill och vågar satsa. Tillsammans. Det innebär att satsa tid, pengar, engagemang och inte minst utveckla en fantastisk samverkan.

VISION, KÄRNVÄRDEN OCH POSITIONERING

HIT VILL VI

Vi sade inledningsvis att det viktigaste för utveckling är att vi alla börjar dra åt samma håll i Uppsala. En av de första frågorna vi ställde oss i arbetet var därför; vart vill vi? Om strategin ska vara en karta för framtiden måste den förses med ett stort rött kryss – hit vill vi. Var vill vi befinna oss om några år? Vad ska vi tillsammans skapa?

Det vi vill med Uppsala har vi valt att kalla vår vision. För att göra den tydlig för oss själva och andra har vi beskrivit hur det känns när vi kommit fram, och vad andra människor säger om oss då. Det är hit vi vill. Allt vi gör ska föra oss närmare visionen.

*Uppsala – internationellt och nära!
En plats där innovation och djärva möten överraskar*

I visionen finns några ord som betyder mycket för oss och som vi hoppas ska kännas meningsfulla och utmanande för alla som lever och verkar i Uppsala.

Internationellt. Uppsala är redan en internationell destination för kongresser och möten. Utmaningen de kommande åren är att bli en exportmogen och internationellt uppmärksam destination även för fritidsresande. Vi ska vara mångkulturella, språkanpassade och välkomnande samtidigt som vi med stolthet delar med oss av vår identitet, historia och kultur.

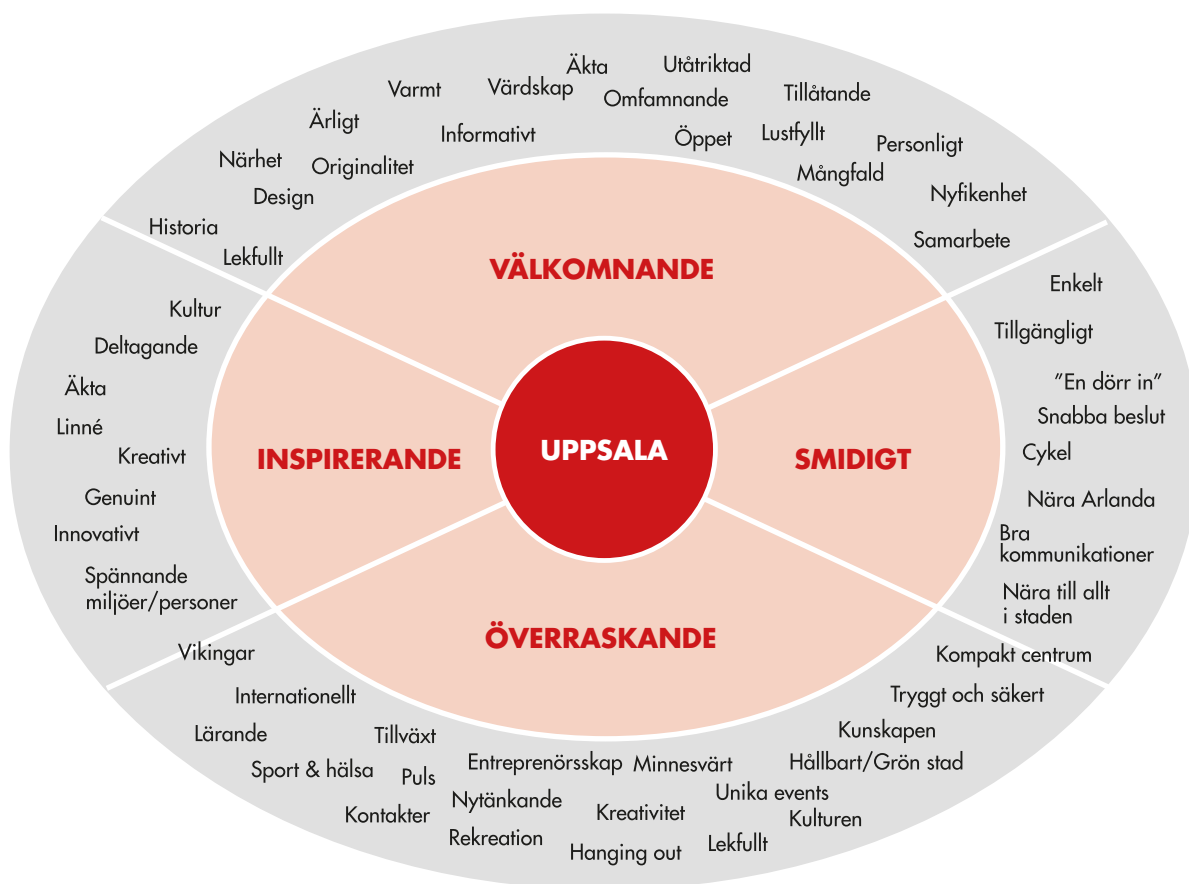
Nära. Närhet och tillgängligheten till Uppsala är en av våra stora konkurrensfördelar. Vi ligger nära Arlanda och Stockholm, vi har bra kommunikationer med flyg, tåg och bil. Vi har också nära mellan våra besöksmål, aktiviteter och boendanläggningar. Då dagens och morgondagens gäster söker fler upplevelser på kortare tid är det viktigt att fortsätta bygga på närhet och tillgänglighet i vår produktutveckling. I nära lägger vi flera betydelse, det ska också vara nära i form av att lätt komma i kontakt med nätverk, beslutsfattare och inte minst oss uppsalabor.

Innovation och djärva möten. Vi har en fantastisk grund att bygga vidare på i form av vår kultur, historia och kunskap. Utmaningen blir nu att använda den innovationsförmåga som präglar Uppsala inom en rad områden till att nu även omfatta besöksnäringen. Det är i skärningspunkterna mellan tradition och nytt som de spännande upplevelserna skapas. Med djärva möten menar vi just kontrasterna mellan vår historia och det senaste inom forskningen, mellan våra anrika miljöer kring Slottet och Domkyrkan och den moderna arkitekturen som UKK, Resecentrum m fl.

Överraskar. Uppsala är en stad som överraskar sina besökare. Vi är en storstad med promenadavstånd, många grönområden samt ett levande café- och studentliv. Vi överraskar med spännande evenemang på unika historiska miljöer och med vår atmosfär, där vi genom århundrande tagit emot människor från hela världen. Vi har ett bemötande och värdskap som gör att våra besökare känner sig extra välkomna. Vi är överraskande stolta över vårt Uppsala och generösa med att bjuda in andra att ta del av vår stad.

KÄRNVÄRDEN

Visionen ska uttrycka vår gemensamma bild av ett önskvärt framtida tillstånd. Det är vår interna ledstjärna för utvecklingen. Den ska ge oss kraft och riktning. Våra kärnvärden är vårt turistiska varumärke, det vi önskar att våra gäster ska förknippa oss med. Vad skulle vi känna stolthet över om våra gäster tänkte, tyckte och sa efter ett besök i Uppsala? När en fritidsresenär, såväl som en konferens- eller evenemangsarrangör ska välja destination, vad är det då som ska göra att valet faller på oss? Våra kärnvärden är styrande för utvecklingen av våra erbjudanden, tjänster och agerande, likväl som vår marknadskommunikation. De ska, på ett kort och kärnfullt sätt, tala om hur vi ska uppnå visionen, och vad vi vill att vårt område ska kännetecknas av. Kärnvärdena ska ange varför gästerna ska besöka oss, vad som gör oss unika samt säkerställa helhetssynen.



Kärnvärden för Uppsalas turistiska profil i den inre cirkeln. Stödande begrepp som identifierats under processen i den yttre cirkeln.

POSITION

Uppsalas position ska uttrycka vår unikit och våra starkaste konkurrensfördelar jämfört med andra platser. Här ska vi tydliggöra våra mervärden och kundnytta i mer konkreta termer, det speciella som vi vill lyfta fram som Uppsalas attraktion och mervärde. I ett konkurrensperspektiv ska vår position vara en differentieringsfördel. Gentemot kunden ska den vara värdefull och kommunicerbar, gentemot en konkurrerande destination ska den vara unik och svårimiterad. Positionen ska ligga till grund för den fortsatta utvecklingen av våra erbjudanden.

Vi har valt att definiera ett antal andra kommuner som vi benchmarkar mot. De vi valt är:

- Västerås
- Örebro
- Linköping
- Umeå
- Malmö

Vi har valt definiera tre positioner för våra tre respektive affärsområden, *privatresande, möten & konferenser* samt *evenemang*. Positionen för var och en av dessa beskrivs under respektive affärsområde.

STRATEGI PRIVATRESANDE

I det här segmentet beskriver vi Uppsalas strategi för att locka de som vi i dagligt tal kallar "turister", alltså de som reser på sin fritid. Vägen till framgång i detta segment handlar om att vara tydlig som destination – vad är det vi kan leverera och vilka är våra målgrupper? Vi måste också bli bättre på att skapa tydliga reseanledningar som motiverar både en resa till Uppsala och några övernattningsnätter i kommunen.

UPPSALAS POSITION, PRIVATRESANDE

” Vi är ledande på att tillgängliggöra vår kultur, historia och kunskap genom lustfyllda möten och upplevelser där deltagande, interaktivitet och lärande står i centrum.



Källa: Destination Uppsala AB

Uppsalas unikit ligger i mötet mellan vår särpräglade historia, kultur och kunskapen i den anrika universitetsstaden. Härifrån kommer många välkända kulturpersonligheter och vetenskapsmän som har varit banbrytande, internationella föregångare. Vår framtida framgång bygger på att ta detta arv vidare och utveckla det. Våra gäster ska inte vara passiva åskådare eller åhörare. Nej, vi vill att de ska delta aktivt och vara en del av upplevelsen.

MARKNADER OCH MÅLGRUPPER

VARFÖR BEHÖVER VI VÄLJA MARKNADER OCH MÅLGRUPPER?

En viktig del i att skapa utveckling är att vi börjar betrakta Uppsala som *en destination*. Vi tjänar på att samverka och agera som en aktör för att kunna konkurrera med övriga destinationer och regioner. Precis som alla företag har destinationen Uppsala ett huvuduppdrag – att föra ihop vårt utbud med efterfrågan. I vårt fall betyder det att våra aktörers erbjudanden (produkter och tjänster) ska matchas mot utvalda marknader och målgruppers, livsstil, behov och intressen.

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 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.



Struktur för marknads- och målgruppsstrategin, Graffman AB

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 målgrupper och marknader än våra gemensamma. Vårt val av marknader och målgrupper handlar endast om hur vi kan få flest besökare till hela destinationen Uppsala med våra begränsade resurser, vilket därmed ska gynna hela destinationens utveckling och besöksnäringens alla aktörer. En destination kan på många sätt jämföras med en galleria. Det handlar mycket om att först få in kunderna i gallerian där sedan alla butiker exponeras tydligt och drar till sig kunder utifrån deras behov och önskemål.

ÖVERGRIPANDE MÅLGRUPP – DEN GLOBALA RESENÄREN⁶

Precis som många andra stora destinationer och regioner använder vi oss av VisitSwedens målgrupper. På så vis får vi draghjälp i internationella kampanjer. Målgruppen kallas "Den globala resenären".

Den globala resenären:

Är ekologiskt och socialt engagerad, söker annorlunda, lärande upplevelser och aktiviteter på genuina resmål. Resenären bokar ofta resan på internet, har god resvana och höga krav på tillgänglighet och aktiviteter. Reser utomlands 2–3 ggr per år, företrädesvis med direktflyg.

Segment enligt VisitSweden

I målgruppen har VisitSweden valt ut fyra segment. Dessa kallas för Active family, WHOPs, DINKs och Det globala företaget. I Uppsala prioriterar vi WHOPs och DINKs på internationella marknader. I vissa teman (dessa presenteras längre fram) kommer vi under strategiperioden även arbeta med med barnfamiljer.

WHOPs

WHOPs står för Wealthy Healthy Older People. De är vitala och friska, oftast äldre par med utflugna barn. De ser resandet som en självklarhet och spenderar sina pengar på resor, nöjen, upplevelser samt unnar sig vardagens lyx. De vill uppleva naturen, gärna med en kombination av lättare aktiviteter med bra boende och vällagad mat. De är också kulturintresserade, vill besöka sevärdheter, storstäder och uppleva den lokala stämningen. De söker ofta kunskap och vill lära sig nya saker.

DINKs

DINKs står för Double Income No Kids. De är yngre vuxna innan familjefasen i livet som reser i par eller med vänner. Dessa unga par reser ofta och har höga krav på resmålet. För dem är nyheter och berättarvärde viktigt. Resandet är en del av att bygga det personliga varumärket och destinationen hissas eller dissas i realtid i sociala medier. Uppsala inriktar sig primärt på den del av denna målgrupp som är mer än genomsnittligt kulturintresserade.

Active family (en kommande målgrupp för Uppsala)

Den aktiva familjen lider ofta av för lite tid gemensamt. När semestern kommer vill man därför göra saker tillsammans. De har ett starkt intresse för natur- och kulturupplevelser, olika sportaktiviteter och vill uppleva den lokala stämningen. De reser gärna tillsammans med andra familjer och värdesätter stort utbud av aktiviteter där hela familjen kan delta. Den här målgruppen har Uppsala idag en begränsad förmåga att attrahera. Undantaget är det regionala upptagningsområdet (2 timmars radie), då vårt utbud räcker för ett dagsbesök. När det gäller sport- och idrottsevenemang som cuper och läger så är Uppsala ett intressant alternativ och då även för övernattnings för deltagare med familjer. I den här strategin tar vi höjd för år 2020 och fram till dess ska vi aktivt verka för ett större utbud för denna målgrupp, som är viktig för Sverige generellt.

NISCHADE MÅLGRUPPER

Ovanstående målgrupper är förhållandevis grovt indelade. Vår ambition är att bryta ner dessa ytterligare för att mer effektivt kunna nå dem. Vi kommer styra vår så kallade "marketing mix" på ett sätt som gör att vi kommunicerar mer direkt mot våra besökares intressen.

INTERNATIONELLT POSITIONSTEMA – SWEDISH LIFESTYLE

VisitSweden har formulerat fyra positionsteman för Sverige som internationellt resmål. Syftet med dessa positionsteman är att bygga bilden av Sverige som intressant besöksmål. Varje tema har en primär målgrupp. För privatresevärdare finns tre positionsteman: Urban Nature, Natural Playground och Swedish Lifestyle. Av dessa har Uppsala bäst förutsättningar för att ta en plats inom Swedish Lifestyle.

⁵ VisitSweden

Swedish Lifestyle

Fördjupade upplevelser av svensk kultur och svensk livsstil. Allt från design, historia och traditioner till möten med människor som berättar något om det moderna Sverige och vårt ursprung. En kultur som är naturnära, enkel, hållbar och respektfull och samtidigt öppensinnad, nyfiken och innovativ.

PRIORITERADE GEOGRAFISKA MARKNADER MED MÅLGRUPPER

Konklusionen av den samlade nationella marknadskunskapen och marknadsstrategierna samt Uppsalas egna marknads- och utbudsanalyser visar på fyra prioriterade geografiska marknader, med till viss del skilda målgrupper:

- Sverige: 2 timmars resa till Uppsala som geografisk avgränsning. WHOPs, DINKs och Active family.
- Tyskland: WHOPs
- USA: WHOPs
- Storbritannien: DINKs (de är något äldre än i Sverige och primärt vill vi nå dem som är mer kulturintresserade än genomsnittet)

I nästa del av strategiplanen, under utbudet, tydliggörs vilken typ av erbjudanden och upplevelser som ska marknadsföras och säljas till de olika målgrupperna.

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 bli identifiera inom vilka intresseburna teman vi i Uppsala har naturliga förutsättningar att skapa tydliga och målgruppsanpassade erbjudanden. Människor reser idag allt mer utifrån sina intressen och värderingar och det måste vi beakta och underlätta för.

UPPSALAS TEMAN

Genom tydliga teman kan vi också skapa reseanledningar under nya säsonger. Produktutvecklingen utgår ifrån målgruppernas behov och intressen.

VARUMÄRKE/PROFIL



Utbudspyramiden – modell för tematisk produktutveckling. Graffman AB

Utbudspyramiden ovan har varit vår modell för strategiutvecklingen för hur vi ska tydliggöra Uppsala 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 sex övergripande teman.

Våra teman inom privatresesegmentet är:

- Kultur & historia
- Kunskap & vetenskap
- Idrott
- Ambiance (atmosfär, stämning, möten, "hanging out")
- Naturupplevelser

PRODUKTUTVECKLING – PRODUKT- OCH MARKNADSFÖRINGSMATRISEN

Som hjälpmedel för vår produktutveckling och paketering har vi sammanställt en preliminär PM-matris (produkt- och marknadsföringsmatris) enligt nedan. Matrisen utgår från utbudspyramiden och är ett förtydligande av reseanledningar och teman. Den visar också vilka profilbärare som ska symbolisera och synliggöra teman för att skapa intresse och locka fler besökare till Uppsala. I modellen har vi tydliggjort vilket tema vi ska marknadsföra mot respektive marknad och målgrupp.

Tema	Natur-upplevelser	Kultur & historia	Kunskap & vetenskap	Idrott	Möten & kongresser	Atmosfär
Profilbärare	Fyrisån Fjällnora Mälaren, Ekoln Linnéstigarna Gamla Uppsala	Uppsalas historiska stadscentrum Historiska händelser och personer Linné Körlivet Uppsala högar Studentnationerna	Linné, Celsius och andra vetenskapsmän Nobelpristagare Universiteten	Studentidrotten Elitidrottslag/ –föreningar Idrottsprofiler	UKK UU SLU Svenska kyrkan Kluster: Cleantech, ICT, Life Science	Svensk "livsstil" Årummet Kafékultur Antikt & loppis Pelle Svanslös, Fyrisån, Engelska parken Güntherska Öfvandals
Evenemang	Vikingarännet Trädgårdsnatten	Gitarfestivalen Valborg Kulturnatten Kortfilmsfestivalen OD Caprice Linnédagarna	Forskarfredagar Nobelföreläsningar Kongresser Sci-festival	Storvretacupen Ice-racing Skandis Studentidrott	Fyrishov Uppsala Arena Storvreta cupen Health Summit	Maffestivalen Bondens marknad Kaffe & chokladfestivalen Valborg
Arenor		UKK Stadsteatern Botan Linnéträdgårdarna Katalin	UKK UU SLU Biotopia UU Museer	Fyrishov Studenternas IP	UKK UU SLU Fyrishov Uppsala studentnationer	Botaniska trädgården Stadsträdgården Årummet Vaksala Torg
Marknader	Tyskland Sverige	USA Sverige UK Tyskland	USA Sverige UK Tyskland	Sverige	Sverige Internationell: fokus på de fyra klustren.	USA Sverige UK Tyskland
Målgrupper	DINKS WHOPS Active Family (2)	DINKS WHOPS Active Family (2)	DINKS WHOPS	DINKS WHOPS Active Family	Global enterprices Meetings Forskare/ akademiker	WHOPS DINKS Active family (2)

Produkt- och marknadsföringsmatris som tydliggör profilbärare, reseanledningar, marknader och målgrupper för respektive tema. Matrisen är inte statisk. Destinaion Uppsala AB.

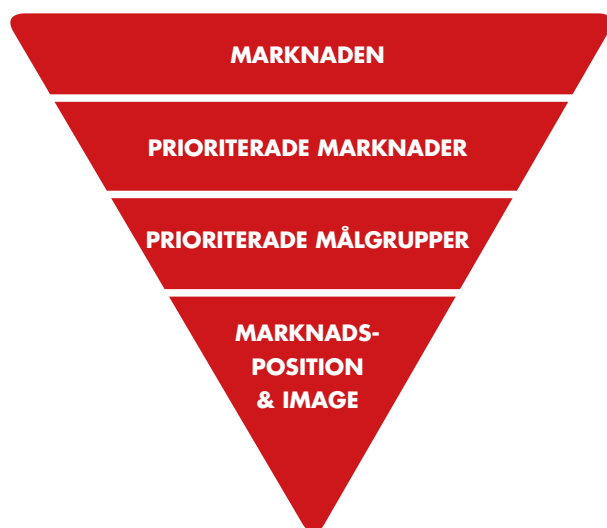
PM-matrisen blir ett viktigt verktyg för alla oss som arbetar i besöksnäringen. Den ska underlätta för oss när vi ska tillgängliggöra vårt befintliga utbud och vara vägledande för produktutveckling och marknadsföring. Målet är att innehållet i matrisen ska förändras, tack vare konsekvent arbete med produktutveckling – innehållet är en ögonblicksbild 2014.

PROFILBÄRARE

För varje tema finns också profilbärare; de företeelser, produkter eller platser som idag gestaltar våra teman på ett bra sätt. Vi kan likna dessa vid "lockvaror som vi sätter i skyltfönstret" och kan användas för att sälja in Uppsalas övriga utbud. Profilbärarnas främsta uppgift är att skapa lyskraft och bygga bilden av Uppsala som en attraktiv besöksdestination. Profilbärarna ska ge publicitet samt ett ökat intresse för Uppsala. 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 Uppsalas skyltfönster.

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 i Uppsala. 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 samt skapa media och uppmärksamhet runt.



VARUMÄRKE/PROFIL



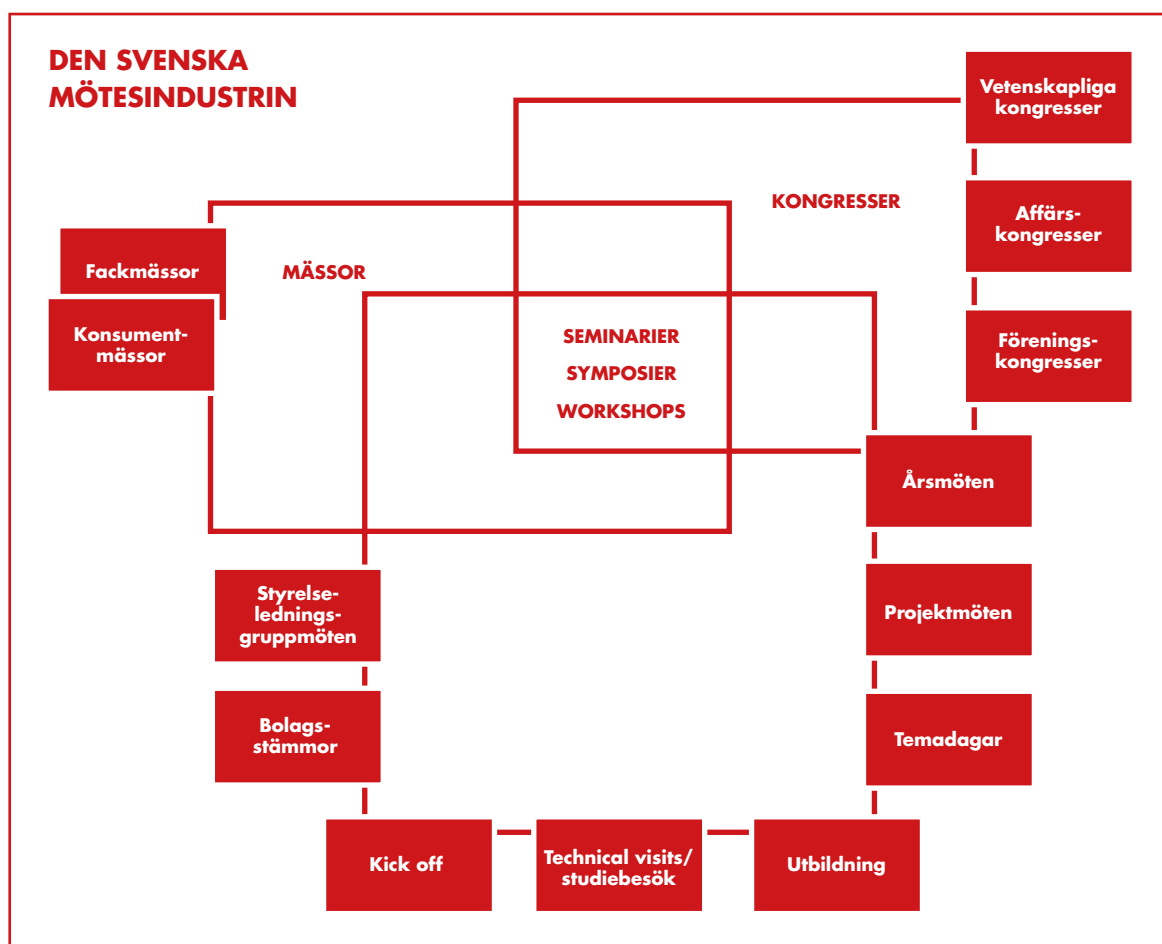
Affärsmodel för privatresesegmentet med Uppsalas turistiska profil som samlande punkt. Graffman AB

STRATEGI MÖTEN OCH KONFERENSER

Merparten av de möten som idag arrangeras i Uppsala har kopplingar till våra universitet, sjukhus, offentlig verksamhet och myndigheter i Uppsala. Den absoluta majoriteten av mötena arrangeras under veckodagarna som ett engagemang direkt kopplat till arbetet och där arbetsgivaren/uppdragsgivaren står för kostnaderna som t ex avgifter, logi och resor och mat. Många av mötes- och konferensdeltagarna passar även på att göra saker på egen hand som shopping, besöka museer etc.

Mötesindustrin är i sitt vidaste begrepp det samlande namnet på ett helt spektrum av möten:

- kongresser, konferenser, mässor och symposier
- seminarier, workshops, styrelsemöte och årsmöten
- bolagsstämmor, ledningsgruppsmöten, temadagar och arbetsmöten
- events, kick-offs och incentiveprogram,
- technical visits, mässor och utbildningar



Den svenska mötesindustrin och dess komponenter. Peter Hellamn, Pernilla Bonde, Roger Kellerman och Jerry Bergström.

Varje enskilt möte omsätter stora summor per besökare i Uppsala. Privatresenärer omsätter mellan 700–900 kronor per dygn, medan en internationell kongressbesökare spenderar ca 3 000 kronor per dygn.

POSITION MÖTEN & KONFERENSER

Uppsala är världsledande på möten och konferenser inom vetenskap, särskilt inom Life Science, ICT och Cleantech under årets alla månader

Med världsledande, menar vi inte i antal personer, utan att vi ska vara den självklara platsen för möten, konferenser och kongresser där spetskompetensen inom våra kluster i positionen träffas. Vi ska fortsatt verka för att så många möten som möjligt inom alla fakulteter, sjukhuset, offentliga organisationer, föreningar, kulturen och idrotten förläggs till Uppsala.

MARKNAD OCH MÅLGRUPP

Våra tre kluster är de målgrupper där vi kan ta en position internationellt för möten och konferenser. För övriga branscher och områden för möten arbetar vi framförallt på den svenska marknaden, med målsättningen att vi ska behålla och befästa vår position som landets tredje mötesdestination efter Stockholm och Göteborg. Mötessegmentet skiljer sig från privatresesegmentet på ett avgörande sätt, vi har en viktig intern målgrupp. Ett nationellt/internationellt möte eller kongress hamnar ofta på en destination därför att en lokal ambassadör räcker upp handen och erbjuder sig att vara värd för nästa sammankomst. Det innebär att alla Uppsalabor med nationella och internationella nätverk – forskare, politiker, företrädare för näringsliv och ideella organisationer – är en viktig målgrupp. Dessa måste vara trygga i rollen som värdar och ha en grundläggande kunskap om mötesmöjligheterna i Uppsala för att kunna agera som en första marknadsförings- och försäljningskanal.

PROFILBÄRARE

Precis som för teman inom privatresesegmentet finns också profilbärare för mötesstaden Uppsala – de företeelser, produkter eller arenor som idag gestaltar våra teman på ett bra sätt. Vi kan likna dessa vid "lockvaror som vi sätter i skyltfönstret" och kan använda dem för att sälja in Uppsala som mötestad. Profilbärarnas främsta uppgift är att skapa lyskraft och bygga bilden av Uppsala som en attraktiv besöksdestination. Profilbärarna ska ge publicitet samt ett ökat intresse för Uppsala, t ex:

- Uppsala Konsert & Kongress
- Uppsala Universitet
- Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU
- Kluster

STRATEGIER

GRUNDLÄGGANDE FAKTORER FÖR VAL AV MÖTESPLATS

De viktigaste faktorerna för val av mötesplats för mötesindustrin stäms av årligen av branschföreningen SHIE, Swedish Hospitality and Events. Uppsala ska fortsätta att stärka dessa faktorer, som är vitala för att attrahera möten.

Tryggt och säkert. Sverige som helhet bedöms som en mycket trygg och säker plats för möten. I Uppsala bör vi fortsatt stärka känslan av en trygg plats, vilket omfattar allt från stadsplanering till värdskap.

Bra kommunikationer. Vi har ett utmärkt strategiskt läge med närhet till Arlanda och mitt på den norra stambanan. Detta är framförallt en kommunikativ uppgift – att visa vårt överlägsna läge.

Lokalernas kvalitet och utrustning. En mängd anläggningar har tillkommit de senaste åren, vilket gör att Uppsala står sig väl i den nationella konkurrensen.

Service, bemötande och språkkunnighet. Ett ständigt pågående arbete, hos frontpersonalen för möten men också för uppsalabon i allmänhet.

Spännande och utvecklande miljöer och kringaktiviteter. Här finns en stor utvecklingspotential för Uppsala; tydliga erbjudanden för vad som händer före, under och efter kongressen, samt vad som finns att erbjuda för medföljande. Här är det upplevelserna som pekas ut inom privatreseteman som blir centrala även för mötessegmentet.

Ekologiskt och etiskt hållbart. Uppsala fick år 2013 utmärkelsen "Most Sustainable Destination", vilket är en mycket stark konkurrensfaktor för nationella och internationella möten. Hållbarhetsperspektivet måste också bli tydligt på alla boende- och mötesanläggningar.

AMBASSADÖRSNÄTVERK LOKALT

Möten och kongresser blir verklighet i hög utsträckning genom ett starkt lokalt engagemang från verksamheter på destinationen. Framgångsfaktorn ligger i den lokala stoltheten och att uppsalaborna säljer in Uppsala i sina nationella och internationella nätverk som kongressort för kommande möten. Framgångsfaktorn ligger också i att använda möten som strategiskt verktyg för att belysa den egna lokala verksamhetens och stadens framgångar. Möten på den egna destinationen möjliggör för fler inom den egna organisationen att delta/ta del av den kunskapsimport som kongresser och konferenser betyder för de enskilda deltagarna.

- Identifiera ambassadörer i systemet. Detta är de individer som i kraft av egna nationella och internationella nätverk kan påverka placeringen av kongresser.
- Framtagande av profilmaterial; varför Uppsala och vad kan staden erbjuda? I nästa skede behövs ett profilmaterial som hjälper ambassadörerna att presentera och skapa intresse för Uppsala som kongressdestination.
- Löpande former för dialog och relation med ambassadörsnätverket. Ambassadörerna behöver löpande information och stöd för att kunna agera i sina respektive nätverk.

AMBITION OCH ARBETSFORM

Mötesindustrin är ett prioriterat marknadsområde för Uppsala. Destination Uppsala, DUAB samarbetar sedan flera år tillbaka med besöksnäringen i Uppsala för att bli utveckla kongress- och konferensverksamheten, genom partnerskapet Uppsala Convention Bureau, UCB.

Syftet med verksamheten UCB är att stärka destinationens position som mötesstad i den internationella och nationella konkurrensen. Målet är att öka antalet möten till regionen, bidra till att öka antalet deltagare och medföljande personer till beslutade möten, samt att vistelsen på destinationen förlängs. Detta är ett långsiktigt arbete för att öka tillväxten av möten och på så sätt generera besök, kunskapsimport och synlighet för destinationen och dess lokala verksamheter. UCB ska aktivt påverka, stödja och underlätta arbetet för personer inom organisationer, föreningar och företag, som prövar förutsättningarna för ett möte i Uppsala. UCB ska vara en samlande resurs och stöd för mötesplanerare, dvs vara en one-stop-shop för presumtiva möten. De ska positionera, marknadsföra och sälja Uppsala mot prioriterade målgrupper tillsammans med sina partners. UCB ska på ett sälj- och resultatfokuserat sätt bidra till ännu fler möten till destinationen.

Partnerskap i UCB är öppet för alla företag och organisationer som stödjer och vill verka för Uppsala som mötesstad.

STRATEGI EVENEMANG

BAKGRUND OCH NULÄGE – VAD BETYDER EVENEMANG FÖR UPPSALA

Mycket har hänt kring evenemangsutvecklingen sedan år 2006 då evenemangsstrategin för perioden år 2006–2013 antogs av kommunstyrelsen. Antalet större evenemang har tredubblas i staden.

Behovet av en uppdaterad evenemangsstrategi har identifierats och att bygga den baserad på Uppsalas förutsättningar och styrkor är givet. En evenemangsstrategi är det gemensamma verktyget för att koordinera och hantera evenemangsfrågorna på ett enhetligt, tydligt, effektivt och rättvist sätt. Syftet är att tillföra stadens invånare och tillresande besökare positiva evenemangsupplevelser samt öka tillväxten.

Strategin ska underlätta för oss och arrangörerna så att vi får fler evenemang i vår kommun. Hela arbetsprocessen i att värva, lotsa och stödja evenemang ska vara enkel och smidig, oavsett om man är verksam i Uppsala eller om man är extern arrangör.

Evenemang är en viktig del av en plats varumärke och bidrar till att stärka dess attraktivitet och identitet. Platsen blir trevligare att besöka, bo och verka i och bidrar till en hållbar utveckling. Evenemang kan vara både en stark upplevelse i sig och samtidigt stärka samhörighet för såväl boende som besökare.

En satsning på fler evenemang till Uppsala förbättrar för uppsalaborna, dels genom turistekonomiska intäkter i form av sysselsättning och skatteintäkter och dels genom ökat underlag för bl a kollektivtrafik, restauranger, besöksmål och aktiviteter. Det är vinster vi drar från att ha en väl genomarbetad, förankrad och tydlig långsiktig strategi med gemensamma målsättningar, investeringar och ett gemensamt målmedvetet arbete lokalt.

Uppsala vill ha ett varierat utbud av evenemang och upplevelser. Men med begränsade resurser krävs tydliga urvalskriterier för vad som ska stöttas med gemensamma resurser. Uppsala som destination behöver definiera vad staden har förmåga att genomföra och till det addera vad som gör oss unika. Vilka evenemang har vi bäst förutsättningar att utveckla till varumärkesbyggande, imageskapande och attraktiva? Arbetet med att planera, utveckla och värva evenemang behöver ständigt utvecklas och tillföras de resurser som krävs för leverans.

Evenemangen är också varumärkesbyggande. Ett evenemang är en chans att gestalta vår profil och vårt varumärke "live" tillsammans med våra besökare. Inom varje tema⁷ kan och bör vi utveckla evenemang som säljer in de övriga tematiska produkterna, och agerar skyltfönster för Uppsalas totala utbud. Evenemang är därför inte bara en viktig del av utbudet, utan också av marknadsföringen av Uppsala

UPPSALAS POSITION, EVENEMANG

Uppsala är en ledande plats för unika evenemang i spännande miljöer – levande, smidig och välkomnande

Uppsala har de senaste åren öppnat upp för evenemang i nya och unika miljöer, både inomhus och utomhus. Vi ska stärka och bygga vidare på de stora och framgångsrika som vi redan har i form av t ex Valborg, Kulturnatten, Storvreta Cup m fl Vi behöver dock flera nya evenemang som kan stärka bilden av

⁷ För Teman se sid 17

Uppsala. De evenemang som vi gemensamt ska kraftsamla kring är de som:

- Stärker vårt varumärke
- Skapar medial uppmärksamhet
- Drar stor publik, med fokus på nationellt och internationellt
- Är ekonomiskt sunda i sig och för övriga aktörer på destinationen

En viktig del för att lyckas attrahera nya och stärka befintliga evenemang är att vi får till en samverkan mellan alla inblandade. Det är många som behöver involveras för att det ska bli framgångsrikt. Många platser kräver för att få de stora arrangemangen och en av de viktigaste konkurrensfaktorerna är att destinationen ställer upp och gör det enkelt och smidigt för arrangörerna.

SAMMANFATTNING AV UPPSALAS EVENEMANGSTRATEGI

Uppsalas evenemangsstrategi är den långsiktiga planen för att stärka vårt gemensamma varumärke och stärka Uppsalas attraktivitet som en stad att besöka, bo och arbeta i samt bidra till en hållbar framtida stadsutveckling och tillväxt, även i framtiden. Med denna evenemangsstrategi vill vi ta Uppsala till en ännu högre nivå, samordna engagemang och resurser för att generera fler evenemang och skapa starkare återkommande evenemang med större besökspotential. För att kunna prioritera och välja evenemang som är rätt för Uppsala tar strategin upp de verktyg och de kriterier som ska användas för att uppnå vår valda varumärkesposition samt vår vision.

SYFTET MED UPPSALAS EVENEMANGSTRATEGI

- Hantera evenemangsfrågor, för Uppsalas bästa
- Vara ett stöd för värnings- och stödfunktioner
- Engagera och involvera hela destinationen och kommunens funktioner som en del av Uppsalas framgångar inom evenemangsindustrin

STRATEGIER – HUR SKA DE KONKRETA MÅLEN NÅS?

- Ge ägarskapet av berörda frågor till en part
- Bilda en styrgrupp med den kompetens som behövs och säkra dess beslutsmandat och ansvar mot satta mål. Det förenklar beslutsvägen och därmed nås snabba beslut
- Våga välja och välja bort för att optimera nyttjandet av de gemensamma resurserna för att nå de uppsatta målen

URVALSVERKTYG

Den här strategin ska ses som ett stöd för alla typer av evenemang. Ett stöd för utveckling, målsättning och inställning. Men i alla goda strategier som ska vara vägen mellan medel och mål måste man våga välja och prioritera. Vi använder oss av följande urvalsverktyg:

EVENEMANGSPYRAMIDEN

Evenemang är viktiga oavsett på vilken nivå de genomförs. För en taktisk fördelning av befintliga resurser ska strategin hjälpa till att prioritera val av stöd och resurser i olika omfattning. Vi har valt att förhålla oss till samma nivåer som den tidigare evenemangsstrategin, nivå 2 och 3 och i viss mån 4, se evenemangspyramiden på nästa sida.

UPPSATTA KRIKTERIER FÖR EVENEMANG TILL UPPSALA

På följande sidor har vi satt kriterier som ska uppfyllas för att kunna få ta del av de fastslagna finansiella och personella resurserna. Graden av uppfyllandet av kriterierna utgör beräkningsmodell för möjlig insats.

EVENEMANGSPYRAMIDEN

Vi har valt att använda en vedertagen modell för att dela in evenemang efter geografiskt intresse och utbredning (Shank 1999). Den utgör grunden för en första selektering, när vi pratar resursfördelning och statsningar, där Uppsalas fokus för nya möten och evenemang ska ligga på nivå 2, nivå 3 och utveckling av befintliga till en del på nivå 4.



Evenemangspyramiden efter geografiskt intresse och utbredning, Shank 1999

Nivå 1 – Mega

I toppen av pyramiden återfinns de internationellt allra största idrottsevenemangen. Här finns också Världsutställningar och andra stora och unika internationella projekt. Dessa evenemang är viktiga för att visa på stadens och landets unika möjligheter, stärka stadens, regionens och landets varumärken, ge staden en kvalitetsstämpel som evenemangsstad internationellt, skapa tillväxt och turistekonomiska inflöden, skapa arbetstillfällen, erbjuda regionens invånare livskvalitet samt stimulera och inspirera ungdomar till att själva aktivt delta i kultur- och idrottsaktiviteter.

Nivå 2 – Större nationella och internationella

På denna nivå återfinns EM och VM inom många idrotter, vissa andra stora idrottsevenemang och de allra största årligen återkommande kultur- och idrottsevenemangen. Här finns även stora kongresser, utställningar, uppsättningar och konserter.

Nivå 3 – Nationella och internationella

På denna nivå handlar idrotten om landskamper, svenska mästerskapstävlingar samt cuper som vuxit sig stora. Inom kultur och nöjen återfinns större festivaler, större gästspel, större profilerade utställningar, konserter samt shower och musikalerna. Ett stort antal mässor och kongresser återfinns också på denna nivå.

Nivå 4 – Större lokala

Lag och spelare, sångare, skådespelare och dansare ger upplevelser till Uppsalabor och är förebilder som stimulerar unga utövare att aktivt vilja delta

Nivå 5 – Lokala

Ur bredden växer professionella utövare fram. Det lokala kulturlivet och idrotten utgör med hela sin bredd och rikedom den nödvändiga basen för evenemangen i städer som Uppsala.

KOMPLETT STRATEGI MED URVALSKRITERIER

Den kompletta evenemangsstrategin finns som bilaga till denna destinationsstrategi. Där finns bland annat de urvalskriterier som kommer att användas för att prioritera och välja vilka evenemang som kommer få stöd och tillgång till gemensamma resurser. För oss är det viktigt att kriterierna är transparenta, så att alla får samma möjligheter.

STRATEGISKA UTVECKLINGSSOMRÅDEN

För att vi ska nå vår vision och kunna realisera strategin har vi identifierat ett antal utvecklingsområden som är extra viktiga. Vi kallar dem våra *strategiska utvecklingsområden*.

SAMVERKAN

Ett av de starkaste ledorden under hela den här processen har varit samverkan. För att bli långsiktigt framgångsrik i världens största och snabbast växande industri, besöksnäringen, är samverkan förmodligen den viktigaste förutsättningen. En av anledningarna är att ingen enskild aktör äger totalprodukten. För att ett besök till en plats ska bli möjligt krävs ett antal olika komponenter. För att den potentiella gästen (oavsett om det är en privatresenär, en konferensgäst eller en evenemangsbesökare), ska kunna genomföra sitt besök behöver flera olika aktörer bli inblandade. Den potentiella gästen behöver få information om platsen, kunna boka, resa, bo, äta, handla och delta i någon aktivitet.

I vår kommun är det också så att många av arenorna och de största reseanledningarna ägs och drivs av våra universitet, kommunen eller andra offentliga aktörer som Statens Fastighetsverk, Svenska kyrkan, Riksantikvarieämbetet m fl. Exempel på detta är t ex Botanska trädgården, Gustavianum, Slottet, Domkyrkan, Fyrishov m fl. Det innebär att den så kallade Triple Helix-modellen (samarbetet mellan näringsliv, offentliga organisationer och universitet/högskolor) behöver fungera mycket bra för att vi ska bli en av landets mest framgångsrika destinationer.

Grunden för en lyckad samverkan är att parterna träffas för att skapa gemensamma målbilder, strategier, samverkansformer och handlingsplaner. Det handlar om att vi ska prata med varandra, istället för om varandra. I alla de möten och undersökningar som har gjorts inför den här strategin lyfter deltagarna upp att även om det blivit bättre under senare år så måste vi vässa oss väsentligt om vi ska nå internationell framgång. Vi behöver fler mötesplatser där vi kan diskutera gemensamma frågor. Vi behöver bättre framförhållning för att bli proaktiva istället för reaktiva. Utgår vi från den gemensamma nyttan och respekterar våra olika roller samt utvecklar tydliga arbetsformer och spelregler så blir vi oslagbara. Ett konkret förslag är att det utses någon form av råd, där representanter för de tongivande aktörerna och nätverken träffas för att diskutera gemensamma frågor.

Det finns redan idag exempel på väl fungerande mötesplatser som t ex DUABs årliga destinationsdag och UCBs nätverksträffar. Dessa behöver dock kompletteras med löpande affärsdrivna möten, där man träffas för att skapa konkreta affärer ihop. Exempel kan vara att det kommer en större kongress till staden och hur vi då kan skapa mervärden och merförsäljning kring denna.

STÖD FÖR AKTÖRERNA

För att Uppsala ska kunna stärka sin attraktionskraft som destination är produktägarna en avgörande framgångsfaktor. De teman som identifierats måste fyllas med kommersiella och konkurrenskraftiga erbjudanden och reseanledningar riktade till våra prioriterade målgrupper. Här ligger Uppsalas stora utmaning för att uppnå de övergripande målen om exportmognad och fördubblad omsättning – det behövs "fler varor på hyllorna".

En destinationsorganisation bör inte agera produktägare, det måste Uppsalas företag och organisationer göra. Däremot kan systemet kraftsamla för att stödja aktörerna inom besöksnäringen. Att få fart på entreprenörskapet kräver olika former av insatser. Vi behöver utveckla bättre plattformar där entreprenörer och näringsidkare kan mötas för att dela behov och idéer. En entreprenörslots som kan förmedla destinationens behov och hålla kontakt med entreprenörer är en möjlig startpunkt. Turismakademin och Uppsala Innovation Center, UIC är också viktiga parter för detta.

PRODUKT- OCH KVALITETSUTVECKLING

Som vi tidigare konstaterat är något av det viktigaste vi har att ta tag i utvecklandet av fler reseanledningar och attraktiva erbjudanden. Det här gäller speciellt för att kunna attrahera betydligt fler privatresenärer, vilket i sin tur är nödvändigt för att fylla våra boendeanläggningar under helger, lov och under sommaren.

För att klara denna utmaning har vi identifierat några viktiga utvecklingsområden:

- Öka och sprid kunskap om våra målgrupper, deras efterfrågan, res- och konsumtionsmönster till alla intressenter. Det är en viktig grund för vi ska kunna vässa våra befintliga erbjudanden och skapa nya. Det är i sin tur avgörande för att vi ska kunna göra fler och bättre affärer.
- Regelbundet genomföra gästundersökningar för att få våra besökares feedback på vad som är bra och vad vi behöver förbättra
- Identifiera, tydliggöra och förankra en relevant modell, för att skapa affärsutveckling. Identifiera entreprenörer som vill börja jobba med detta.
- Skapa en finansieringsmodell och finansieringskällor som möjliggör investeringar för de mindre aktörerna
- Skapa en process hos aktörerna för att de ska börja:
 - Produktutveckla (vässa befintliga, skapa nya målgruppsanpassade, bokningsbara erbjudanden)
 - Stärka kvaliteten på befintliga erbjudanden (Tour Quality, Kurbits, Exportmognad, Welcome Sweden m fl)
 - Skapa erbjudanden tillsammans med andra aktörer
- Tydliggöra processerna för att identifiera de svaga länkarna på destinationen och i distributionskedjan utifrån ett exportmognadsperspektiv

Här finns många spännande satsningar på gång som väsentligt kan öka stadens attraktionskraft. Vi har Gränby Arena och en vikingapark i Fullerö på gång och en fortsatt satsning på Årummet, Stadsparken och Studenternas. Minst lika stora möjligheter finns genom att fortsätta utveckla och tillgängliggöra universitetets samlingar, museer, arenor och kunskap. Ett spännande förslag som kom upp under vårt arbete, var att göra ett Uppsalas motsvarighet till Gotlands Almedalsvecka. Fast i vårt fall ska den byggas kring kunskap och vetenskap. Att under en vecka i slutet av sommaren göra ett evenemang med föreläsningar och workshops kring våra olika forskningsdiscipliner, men på ett populärvetenskapligt sätt för en bredare allmänhet. Ett annat spännande förslag är att göra Uppsala till Sveriges bästa "Måndagsstad". På många andra platser i landet, t.o.m. i Stockholm, så är måndagarna den veckodag som flest besöksmål är stängda. Museerna i vår huvudstad hålls t ex stängda på måndagar. Tänk om vi skulle kunna ta den positionen, Uppsala, Sveriges roligaste måndagsstad, vilken uppmärksamhet det skulle väcka. Det handlar mycket om att tänka annorlunda och innovativt för att vi ska lyckas.

VÄRDSKAP UPPSALA

Uppsala behöver utveckla sitt värdskap inom flera områden. Det gäller att både öka vårt utbud av upplevelser men även säkerställa att det som erbjuds håller en hög kvalitet. Det finns även behov att jobba med attityder i näringsliv, offentlig verksamhet och bland Uppsalas invånare gentemot våra besökare. I nästan alla gästundersökningar så kommer bemötandet som en av de allra viktigaste faktorerna för nöjdhet och vilja att återkomma. Det är högst allmänmänskligt, alla har vi behov av att bli bekräftade.

Det handlar om att bli sedd, lyssnad på och respekterad. Något av det bästa med just ett positivt bemötande är att det är "gratis". En blick, ett välkomnande och ett leende är ofta det som lägger grunden för ett positivt möte. Det är vi tillsammans som kan göra vårt värdskap till världsklass. Låt oss göra Uppsala till en ännu mer attraktiv, öppen och gästvänlig destination.

Värdskap är både en attitydfråga och en kunskapsfråga. För att stärka attraktionskraften behöver aktörernas kunskap om Uppsalas totala utbud stärkas. Hos tjänstemän och politiker behövs en bättre kunskap och förståelse för besöksnäringens branschlogik och speciella förutsättningar. Det är också viktigt med ett tydligt ställningstagande om att besöksnäringen är en av Uppsalas basnäringar som också stärker livskvaliteten för kommunens invånare. Även här har vi identifierat ett antal viktiga förbättringsområden:

Vi behöver påverka våra interna attityder genom;

- Ökad kunskap om Uppsalas styrkor som resmål. Vår närhet och goda kommunikationer, vårt stora utbud på en liten yta. Vår spännande historia, vår rika kultur och starka kunskapscentra.
- Ju bättre vi blir på att gemensamt lyfta Uppsala och sälja in varandra, desto fler och bättre affärer gör vi.
- Identifiera "early wins" som skapar förtroende för vårt gemensamma arbete.
- Leva som vi lär, i enlighet med vår strategi. Det är inte vad vi säger eller skriver som är det viktiga utan vad vi gör och hur vi agerar i mötet med varandra samt våra gäster.
- Låt oss snabbt börja göra saker inom ramen för strategin, allt behöver inte vara rätt från start, vi kan lära av misstagen.
- Allt är inte planer, men om 80 % av det vi gör ligger inom strategin och i våra planer så har vi 20 % kvar för att ta vara på chanser som dyker upp.
- Låt oss begrava Jante, glädja oss åt varandras framgång och skippa "rättvisa in absurdum"
- Vi behöver få medborgarna med på tåget och förstå att en stark besöksnäring stärker livskvalitet och utbud för alla som lever och verkar här.

TILLGÄNGLIGHET, SYNLIGHET OCH SAMORDNING

Stora delar av Uppsalas utbud är idag dolt eller svåråtkomligt för besökare. Baserat på strategiplanen behöver en utbudsinventering och scanning göras för att samla och synliggöra det som finns idag.

- För att klara det måste vi kartlägga vårt befintliga utbud, tillgängliggöra det för alla våra företag och intressenter. Ett enkelt system, kompletterat med att vi besöker varandras anläggningar, gör det både lättare och roligare att sälja in varandra och skapa fler gemensamma affärer.
- Vi behöver göra saker tillsammans inte bara prata, driva gemensamma aktiviteter som påvisar på snabba resultat. Symbolprojekt som visar strategin i handlingskraft.

För att kunna bygga en starkare destination krävs det bättre dialog mellan aktörerna. Genom kommunikation och samarbete mellan boendeanläggningar, restauranger, caféer, museer, universitet, kommun, landsting och andra näringsidkare kan Uppsalas infrastruktur och utbud bli tillgängligare. Bättre dialog kan bana väg för överenskommelser kring gemensamma intressen som öppettider, parkeringsmöjligheter för turistbussar och kollektivtrafik som tillsammans gör Uppsala till en tillgänglig stad i ett besöksperspektiv.

I takt med att Uppsala får allt fler arenor så ökar behovet av att profilera och positionera dessa utifrån ett helhetsperspektiv. Vi behöver kartlägga vilka arenor som passar bäst för olika typer av arrangemang och evenemang. Det är viktigt både för arrangörerna och målgrupperna samt för att vi ska kunna optimera beläggningen. I allt från våra konferens- och idrottsanläggningar till våra spännande kulturscener och unika utemiljöer behöver vi kunna styra förfrågningar till de arenor som är bäst lämpade.

EXTERN MARKNADSFÖRING

Uppsala har blivit betydligt vassare i sin marknadsföring under senare år. Vi har dock begränsade resurser och måste vara "smartare" än de destinationer som har betydligt större resurser. Det viktigaste är dock att vi blir bättre på att samordna våra resurser och kanalisera dem på ett klokt sätt. Det är ett oerhört brus därute och konkurrensen är blytung. Vi vill gå tillbaka till metaforen om gallerian. Först måste vi få de potentiella besökarna att välja vår galleria, d.v.s. Uppsala. Det är här vi måste lägga de största resurserna, sedan ska vi locka dem att besöka så många "butiker" som möjligt.

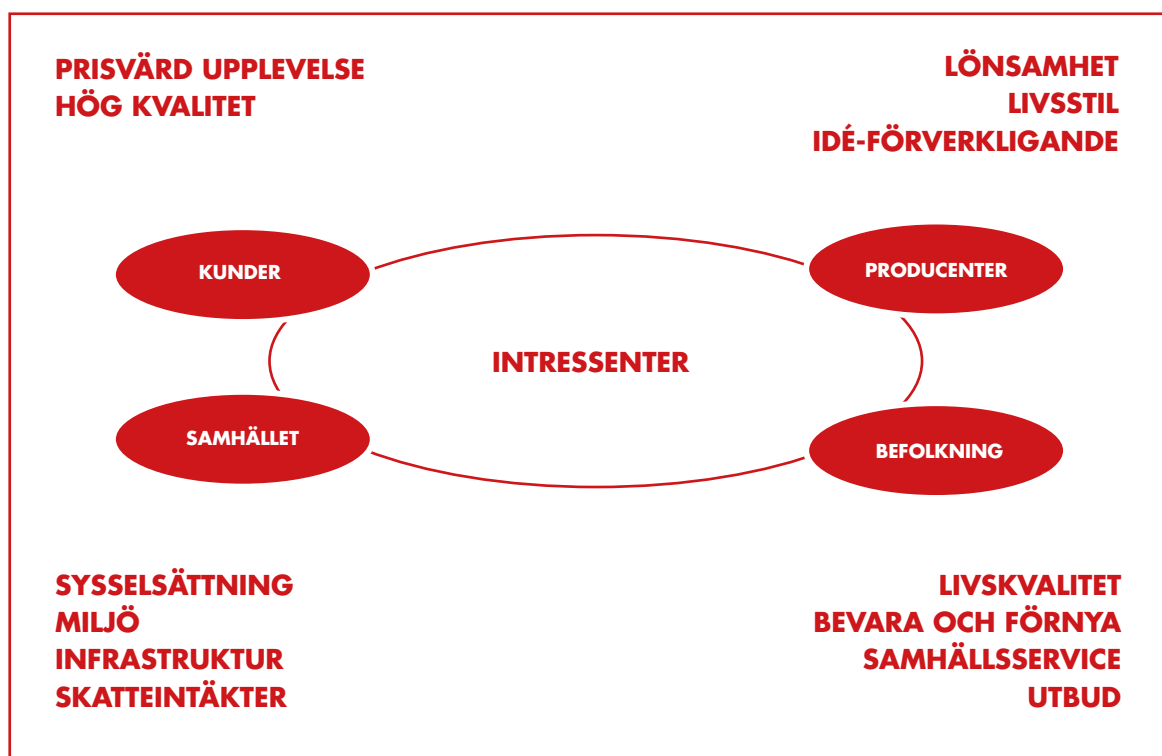
- Vi ska imagemarknadsföra Uppsala, vårt varumärke och besöksprofil för att stärka kännedomen, kunskapen och attityderna till vår destination. Målet är att skapa intresse och nyfikenhet och därmed driva trafik till webben och vidare i köpprocessen.
- Vi ska fylla våra teman med profilbärare och attraktiva erbjudanden som underlättar för våra besökare att hitta sina intresseburna reseanledningar.
- Vi ska stärka vår marknadskommunikation, primärt genom vår nya webb och via närvaron i sociala medier.
- Vi ska ingå i fler marknadsstrategiska partnerskap med andra starka destinationer samt utveckla vårt samarbete med VisitSweden, researrangörer, agenter och återförsäljare.
- Vi ska utveckla vår relationsmarknadsföring och försäljning på våra befintliga besökare så att de; konsumerar mer (sälja in varandra), stannar längre (ökat utbud), att de känner sig välkomna och vill återvända samt rekommendera oss till andra (CRM-system samt värdskap).

ORGANISERING

BAKGRUND – CENTRALA FRÅGESTÄLLNINGAR I TURISMORGANISERING

TURISMENS INTRESSENTER – VILKA ÄR DET VI SKA ORGANISERA?

En region eller en destination är ett samverkande system utan maktstruktur. Turismens intressenter är också en heterogen grupp, med många olika målbilder och syften för sitt agerande.



Turismens intressenter och deras drivkrafter, Graffman AB

Det som gör besöksnäringen speciell är det faktum att ingen enskild aktör äger den totala produkten (bo, äta, göra, shoppa, resa), den skapas i samverkan. Det är ofta mer relevant att fokusera på begreppet "Organisering" istället för på "Organisation", då ingen enskild aktör eller organisation klarar uppgiften att sätta en destination/plats tydligt på den turistiska kartan. Alla aktörer i modellen ovan behövs i det arbetet. Oavsett organisatorisk hemvist för turismfrågorna i Uppsala, krävs en ökad grad av samverkan mellan turismens intressenter. Även med en ny organisatorisk lösning kommer alla aktörer att fortsatt behöva hantera turistfrågor inom den egna organisationen.

UPPGIFTERNA SOM SKA HANTERAS ÄR BASEN FÖR ORGANISERING

Alltför ofta startar diskussionen om organisation och organisering i frågan om organisationsform eller ägandeskap av organisationen. Det är dock sällan en fruktbar väg att gå.



Destinationens affärsprocess. Avgörande för hur framgångrika vi blir i Uppsala är hur väl vi organiserar den grundläggande affärsprocessen. Utgångspunkt måste tas i vilka uppgifter vi ska hantera gemensamt. Graffman AB

Organiseringen av turismfrågorna i Uppsala måste utgå från ett uppgiftsperspektiv. Modellen ovan visar affärsprocessen i ett turistiskt system och pekar på ett antal grundläggande uppgifter och roller som måste hanteras i systemet.

Omvärldsbevakning. För att en destination ska bli lyckosam krävs en aktiv marknads- och omvärldsbevakning. Vi måste ta reda på vilka trender som råder, vad våra målgrupper efterfrågar, deras rese- och konsumtionsmönster. Vi behöver också ta reda på vad våra gäster tycker om vår plats, vårt utbud och om oss genom att vi konsekvent genomför gästundersökningar. Med den kunskapen kan företag, föreningar och organisationer utveckla sina verksamheter och erbjudanden.

Marknadskommunikation. När vi har tydliggjort vårt varumärke/profil, bestämt vilka marknader och målgrupper vi ska prioritera och har utvecklat tillräckligt många attraktiva och bokningsbara erbjudanden måste vi få ut detta till marknaden. Vi behöver samordna våra marknadsaktiviteter internt och söka strategiska partnerskap med andra destinationer. Vi behöver utveckla samarbetet med VisitSweden, återförsäljare, researrangörer och agenter.

Producenter. För att ovanstående affärsmodell ska fungera så är det en rad frågor/uppgifter som måste hanteras. Efter beslut om vilka målgrupper man vill attrahera och när vi känner till deras behov och efterfrågan behöver vi förmodligen utveckla våra verksamheter och våra erbjudanden. Behoven hos våra företag ser med stor sannolikhet lite olika ut. Vissa behöver kanske ökad kunskap (kompetensutveckling), andra behöver kanske investeringskapital, en tredje behöver affärsutveckling, medan ytterligare andra behöver kontakter för att kunna paketera med andra.

Strategisk samordning. För att bli framgångsrika, effektiva och använda våra resurser (finansiella och personella) på ett klokt sätt, så behöver vi fördela ansvaret för olika frågor. Vem äger vilken fråga? Allt för att undvika dubbelarbete och tillvarata synergieffekter. Vi behöver tydliggöra roller, ansvarområden och uppgifter likväl som utveckla motiverande och effektiva arbets- och samverkansformer samt spelregler.

ROLLER OCH ANSVARSOMRÅDEN

BAKGRUND, SYFTE & MOTIV

Ett av de tydligaste önskemålen som framkommit i alla våra interna undersökningar och möten är behovet av en gemensam stark turismorganisation, med tydligt mandat och resurser i paritet med sitt uppdrag. När vi studerat andra framgångsrika regioner och destinationer samt forskning så finns vissa gemensamma drag. När vi sedan också tittat på den svenska nationella turismstrategin så framstår det som ännu viktigare att vi arbetar gemensamt i ett Uppsalaperspektiv.

För att skapa en långsiktig utveckling av besöksnäringen i Uppsala behöver vi samverka på ett betydligt mer strukturerat sätt än idag. Det styrs dels av ett antal externa faktorer och dels utifrån ett antal interna. När det gäller de externa så är det kraven från den nationella turismstrategin avseende exportmognadskriterierna⁸ (se nedan).

- Destinationen måste kunna erbjuda 2–5 dagars aktiviteter samt helhetsupplevelsen (bo, äta, göra, resa).
- Destinationens erbjudande behöver vara samlat, paketerat och köpbart.
- Det ska finnas en stark organisation med tydligt mandat att representera destinationen.
- Det ska finnas en gemensam prioritering av marknader och målgrupper.
- Det ska finnas en plan och långsiktig finansiering av marknadsaktiviteter samt en gemensam varumärkesplattform.
- Den gemensamma organisationen ansvarar för utveckling och implementering av destinationens gemensamma strategier och affärsplan utifrån kunskap om marknad, målgrupp, produktutbud och resurser.
- För att ingå i ett så kallat partnerskap med VisitSweden (ansvarar för att marknadsföra Sverige och våra svenska destinationer utomlands) krävs ett gemensamt varumärke, en strategi som är accepterad av offentliga organisationer och näringslivet samt en regional organisation med tydligt mandat att företräda destinationen.
- Den nya konkurrenslagstiftningen förhindrar att offentligägda organisationer arbetar med försäljning och produktmarknadsföring.
- Underlätta prioritering av resurstilldelning utifrån nytta/verkningsgrad, "effektiv resursallokering". Kriterierna för styrning av projektmedel mm ska bygga på den nya gemensamma strategin. I dag är många av de projekt som initieras inte koordinerade och svåra att följa upp. DUAB blir en viktig dialogpart vid initiering och prioritering av resurser, projektmedel mm utifrån vår gemensamma destinationsstrategi.
- En gemensam turismorganisation med mandat att företräda näringen blir en kompetent dialogpart i alla turismrelaterade frågor och kan effektivisera arbetet med andra lokala utvecklingsplaner samt remissvar.
- Genom att organisationen kraftsamlar Uppsalas resurser mot valda marknader och prioriterade målgrupper kommer verkningsgraden av investerade medel att väsentligt öka.
- Organisationen har också den kunskap som krävs för att värdera vilka kanaler och budskap som ger bäst effekt på respektive marknad och målgrupp.
- Organisationen tillhandahåller mötesplatser för kunskapsöverföring, dialog och samverkan.

TURISMORGANISATIONENS ROLL & ANSVAR

För att en destination ska bli långsiktigt framgångsrik behöver den kunna hantera affärsprocessen enligt tidigare beskrivning (se modell). Helt avgörande för att lyckas är att den koordinerar, driver och följer upp de uppgifter som behöver utföras. Det handlar om att sammanställa omvärlds- och marknadsundersökningar samt omvandla dessa till verkningfulla beslutsunderlag för besöksnäringen och dess intressenter. Det handlar också om att ge företagen underlag för att kunna skapa fler och bättre affärer. Organisationen ska även ansvara för att skapa system och rutiner för hur Uppsala ska sätta sig tydligt på den "turistiska kartan". Det innebär att optimera användning av våra resurser för den gemensamma marknadsföringen av Uppsala. I det ligger ansvar för imagemarknadsföringen av Uppsala, d v s bilden av Uppsala i omvärlden samt varumärket Uppsala. Organisationen ska skapa system för och bidra till produktmarknadsföringen, vilket bl a innebär att tillhandahålla kanaler för aktörernas erbjudanden (produkter, paket) på valda marknader och mot prioriterade målgrupper. Vår turismorganisation ska verka för att Uppsalas utbud blir exportmoget och bokningsbart genom bl a kompetensutveckling med hjälp av Turistakademien. DUAB behöver också skapa strategiska allianser med viktiga partners som VisitSweden, resarrangörer, återförsäljare, transportörer samt i relevanta fall med Stockholm, Sigtuna m fl.

Internt behöver bolaget vara huvudansvarig för implementering, utvärdering och revidering av vår strategi. Bolaget blir navet i destinationen, vilket innebär att; uppmärksamma turismen och besöksnäringens betydelse hos våra offentliga beslutsfattare, hos övrigt näringsliv och allmänheten. Vår gemensamma turismorganisation ska skapa mötesplatser för dialog, erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling samt effektiva kommunikationskanaler.

Nedanstående uppgifter bör hanteras av DUAB:

- Marknadsföring (Imagemarknadsföring; bilden av Uppsala i omvärlden, produktmarknadsföring, primärt via webben, PR samt utveckling av gemensamt CRM-system som bas för relationsmarknadsföring).
- Drift och utveckling av den nya gemensamma informations- och marknadsföringsplattformen, samt konsekvent arbeta med sociala medier.
- Drift och utveckling av UCB.
- Strategiska samarbeten med andra starka destinationer.
- Deltagande på mässor, bearbeta återförsäljare, agenter, mm.
- Säkerställa beslutsunderlag i form av gästundersökningar, marknads- trend- och omvärldsanalyser.
- Verka för och bidra till produktutveckling och framtagande av nya bokningsbara, målgruppsanpassade och tematiska erbjudanden för den internationella marknaden (genom kunskap, modeller och kontakter).
- Att koordinera och optimera tillväxtfrämjande åtgärder och projektmedel utifrån destinationsstrategin.
- Få alla att dra åt samma håll genom implementering och uppföljning av vår strategi..
- Skapa förtroende och tillit så att organisationen får ett starkt och tydligt mandat.
- Kartlägga de finansiella medlen som läggs på drift och utveckling av turismen både lokalt och regionalt för att se hur vi kan få en bättre verkningssgrad av dessa genom att samordna våra insatser via den gemensamma organisationen.

ROLLER OCH ANSVAR ÖVRIGA AKTÖRER

VÅRT INTERNA ARBETE, ROLLER, ANSVARFÖRDELNING OCH ARBETSFORMER

Ett gammalt kinesiskt talesätt lyder, "Vill du förändra världen så måste du börja med dig själv". Vill vi att Uppsala ska bli en attraktiv destination året runt, så räcker det inte med marknadsföring. Faktum är att just marknadsföring är något som kommer förhållandevis sent i vår utvecklingsprocess. Först måste vi stärka destinationen, våra erbjudanden och inte minst hitta ett framgångsrikt sätt att arbeta tillsammans. Nu tror inte vi att samverkan, effektiva och motiverande arbetsformer börjar med att man ritar nya rutor i ett organisationsschema. Som vi sa i inledningen av det här dokumentet, så kan ingen enskild aktör eller organisation klara uppgiften att sätta Uppsala tydligt på den turistiska kartan. Det är någon som vi alla måste hjälpas åt med. Företagen, föreningslivet, kommunen, regionförbundet, länsstyrelsen, universiteten och alla vi som bor och verkar i Uppsala. Ingen marknadsföring i världen kan ersätta stolta invånare som med god kunskap och gott värdskap fungerar som ambassadörer för Uppsala. Då hela den här utvecklingsprocessen bygger på dialog, delaktighet och samverkan kommer vi inom ramen för vårt arbete att tillsammans utveckla ett framgångsrikt sätt för hur vi ska driva våra gemensamma strategiska frågor, både i ett drifts- och utvecklingsperspektiv.

För att bli framgångsrika, effektiva och använda våra resurser (finansiella och personella) på ett klokt sätt, så behöver vi fördela ansvaret för olika frågor. "Vem äger vilka frågor", allt för att undvika dubbelarbete och tillvarata synergieffekter. Vi behöver tydliggöra roller, ansvarområden och uppgifter likväl som utveckla motiverande och effektiva arbetsformer och spelregler.

För att driva arbetet vidare med att förverkliga den här strategin så har vi tagit fram ett förslag till roll- och ansvarsfördelning. Den grupp som arbetat med analysen och tagit fram strategin är Strategigruppen. Deras arbete har stämts av vid jämna mellanrum med ett antal referensgrupper. Dessa referensgrupper har representerat handeln, restaurangerna, hotellen, aktivitetsföretagen, kulturen, idrotten, kommunen m fl.

ROLL OCH ANSVAR LOKALA NÄTVERK

- Aktivt bidra i implementeringen av destinationsstrategin i de egna nätverken.
- Påvisa nyttan för företagen och bistå i att omsätta strategin till konkreta aktiviteter.
- Promota att företagen ska engagera sig i de tematiska nätverken.
- Marknadsföra **www.destination uppsala.se** som en viktig marknadskanal.
- Öka kunskapen hos aktörerna om trender, omvärlds- och marknadsförutsättningar
- Öka kunskapen om varandra, lyfta goda exempel, få aktörerna att paketera med varandra och sälja varandra.
- Bidra till att besöksnäringen utvecklas till ett av Uppsalas viktigaste kluster och tillväxtbranscher.
- Bidra till att Uppsala blir outstanding på en väl fungerande "Trippel Helix-modell".

ROLL OCH ANSVAR TURISTFÖRETAG

- Omsätta destinationsstrategin i den egna verksamheten genom anpassning av sina affärs- och handlingsplaner.
- Ta till sig ny kunskap om våra målgruppers efterfrågan (marknadsanalyser, gästundersökningar, trender mm).
- Utifrån denna kunskap utveckla sina erbjudanden för att matcha våra prioriterade målgruppers efterfrågan.
- Skapa nya erbjudanden och reseanledningar, primärt inom våra utvalda teman.
- Ha en god kunskap om Uppsalas totala utbud så att de kan rekommendera och sälja in varandra.
- Tydliggöra sina erbjudanden och göra dem bokningsbara i den gemensamma webben.
- Stärka kvaliteten på sitt utbud, gärna kvalitetssäkrat.
- Ha en bra service och bemötande, "värdskap".
- Engagera sig i vårt gemensamma arbete.

ROLL OCH ANSVAR KOMMUNEN

- Skapa förutsättningar för en ökad turism och för tillväxt i besöksnäringen
- Implementera det övergripande varumärket och destinationsstrategin i den kommunala organisationen
- Beakta turismen i sina ordinarie verksamheter, beslut, planärenden mm
- Utveckla infrastrukturen utifrån våra målgruppers behov
- Driva och följa upp destinationsstrategin samt koordinera med andra viktiga projekt och processer
- Bidra till att besöksnäringen utvecklas som ett av Uppsalas viktigaste kluster och tillväxtbranscher
- Säkerställa olika former av investerings- och projektmedel för att utveckla besöksnäringen
- Tydliggöra kommunens interna ansvarsområden och arbetsformer samt kommunicera dessa
- Utveckla effektiva och processororienterade arbetsformer för samverkansuppdrag, "en dörr in"
- Skapa en smidig organisation som underlättar planering och genomförande av större arrangemang och evenemang
- Bidra till att Uppsala blir outstanding på en väl fungerande "Trippel Helix-modell"
- Stödja näringslivsutvecklingen i besöksnäringen genom:
 - Kompetensutveckling, affärsutveckling
 - Etableringsfrågor, inkubatorverksamhet etc
 - Förmedla investeringslösningar
 - Samordna näringslivsstrategier och planer med destinationsstrategin
 - Intern förankring av strategin inom den kommunala organisationen
 - Övergripande omvärldsbevakning

ROLL OCH ANSVAR REGIONFÖRBUNDET

- Skapa förutsättningar för en ökad turism och för tillväxt i besöksnäringen.
- Implementera destinationsstrategin i den egna organisationen.
- Beakta turismen och destinationsstrategin i sina ordinarie verksamheter, beslut, planärenden (RUP, RUS mm).
- Utveckla infrastrukturen även utifrån turismens behov.
- Säkerställa olika former av investeringsstöd och projektmedel för att utveckla besöksnäringen.
- Stödja och följa upp turismstrategin samt koordinera med andra viktiga projekt och processer.
- Se över och rikta olika former av offentliga medel och projektmedel så att de följer strategin och stödjer dess realisering.
- Sträva efter optimal resursallokering, verka för långsiktig finansiering.
- Bidra till att Uppsala blir outstanding på en väl fungerande "Trippel Helix-modell".

ROLL OCH ANSVAR LÄNSSTYRELSEN

- Implementera destinationsstrategin i den egna organisationen.
- Beakta turismen och destinationsstrategin i sina ordinarie verksamheter, beslut, planärenden mm.
- Bidra till att Uppsalas natur- och kulturtillgångar görs attraktiva och tillgängliga för besökarna utifrån ett hållbarhetsperspektiv.
- Verka för att olika former av projektmedel finns för att utveckla besöksnäringen och destinationen i enlighet med strategin.
- Stödja och följa upp destinationsstrategin samt koordinera med andra viktiga projekt och processer.
- Skapa förutsättningar för en ökad turism och för tillväxt i besöksnäringen.
- Bidra till att Uppsala blir outstanding på en väl fungerande "Trippel Helix-modell".

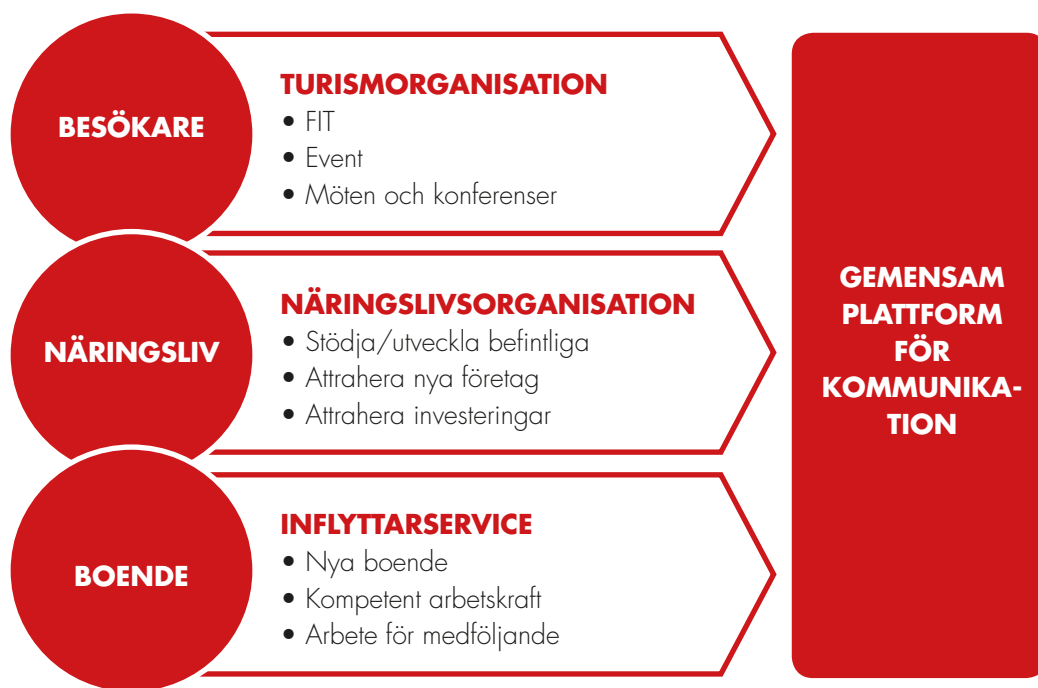
ROLL OCH ANSVAR UNIVERSITETEN

- I samverkan med kommunen och besöksnäringen verka för att Uppsalas attraktionskraft stärks genom ett starkt engagemang i varumärkes- och strategiarbetet.
- Bidra till att tillgängliggöra sina resmål, arenor och samlingar för besökare på ett attraktivt och spännande sätt.

- Bidra till att Uppsalas målgruppers efterfrågan på lärandeupplevelser kan tillgodoses.
- Bidra till att Uppsala blir outstanding på en väl fungerande "Trippel Helix-modell".
- Tillgängliggöra relevant kunskap och forskning till utvecklingen av destinationen och dess besöksnäring.

BESÖKSNÄRINGENS ORGANISERING PÅVERKAR ÄVEN ANDRA SAMHÄLLSSEKTORER OCH DEN TOTALA KOMMUNIKATIONEN

En plats har flera olika målgrupper i sitt attraktionsskapande arbete. Vid sidan om turismen arbetar man för att attrahera inflyttning och företagsetableringar, kompetens och kapital. Trenden går mot att samordna mycket av detta arbete. Ibland görs det genom att man bygger en gemensam organisation (marknads- och/eller utvecklingsbolag) eller i vart fall att man skapar en formaliserad samverkan mellan dessa olika funktioner. Då besöksperspektivet oftast utgör skyltfönstret för en plats (få flyttar eller etablerar sig på en plats som man inte först besökt) så brukar turistorganisationen ta det största ansvaret för den övergripande imagemarknadsföringen.



De olika spåren i attraktionsskapande arbete har stora samverkansfördelar. Graffman AB

FINANSIERING AV DESTINATIONSUTVECKLING OCH MARKNADSFÖRING

Den totala turismomsättningen i Uppsala var 1,7 miljarder kronor år 2012. Vi har satt målet att den ska fördubblas till år 2020, vilket är i paritet med Sveriges mål. Vi har fantastiska förutsättningar men konkurrensen är stenhård. För att lyckas kommer det att krävas både att vi jobbar smartare, samverkar bättre och att vi fördubblar de operativa medlen för vår gemensamma marknadsföring. Låt oss hålla kvar metaforen om gallerian. Idag är det så att de mesta resurserna går åt till att marknadsföra den "egna butiken" och en förhållandevis liten del går till att marknadsföra "gallerian". I vår strategi har vi ambitionen att bli en internationellt efterfrågad destination. Ska vi attrahera besökare från våra prioriterade utländska marknader (Tyskland, UK och USA) reser inte de ända hit för att besöka "en butik", de vill

uppleva Uppsala och ett stort antal aktiviteter och resmål. Vi behöver alltså hjälpas åt med att kommunicera bilden av Uppsala, "vår galleria". När gästen väl är på plats kan han/hon välja det utbud som passar dennes behov och intressen.

För att kunna realisera vår vision och strategi så bedömer vi att en dubblering av operativa medel kommer att krävas. Vi vet t ex att om vi ska gå in i ett partnerskap för en internationell marknad, så kostar det minst 1 miljon kronor per marknad/målgrupp/år och att satsningen bör vara i minst tre år. Den finansieringsmodell vi arbetar för bygger på att 1 krona offentlig insats matchas av 1 krona från näringslivet. Det finns en gammal sanning som säger, det kostar pengar att tjäna pengar. Att sätta en plats på kartan är dyrt, men i gengäld är vinsterna betydande. Alla vill vi att det ska komma betydligt fler besökare till Uppsala, att de övernattar och konsumerar mer. Med den ambitionen så kommer vi både behöva utveckla våra arbetsformer och stärka vår marknadskommunikation.

Under arbetet med implementeringen av den här strategin kommer ett förslag till ny finansieringsmodell tas fram. En modell som flera starka destinationer idag arbetar efter, i en eller annan form, är den som presenteras nedan. Ytterligare en form som används sedan många år av andra länder är antingen en form av bäddpeng, d.v.s. att man lägger på t ex 10 kronor per övernattnings som går till gemensam destinationsutveckling och marknadsföring. Andra använder en speciell "turismskatt", vilket Åre är först i Sverige med att införa under 2014.

Att skapa en finansieringsmodell som alla aktörer accepterar och ser nytta av är en lärprocess. Nedan finns en grundmodell som, med vissa variationer, används av många framgångsrika destinationer i Sverige.



Finansieringsmodell för destinationsorganisationer. Graffman AB

En basverksamhet som finansieras gemensamt. I denna del ligger imagemarknadsföringen av Uppsala som destination, vårt varumärke, samt omvärlds- och marknadsanalyser, gästundersökningar samt kvalitetssäkring. Här bör alla som har nytta av att Uppsalas attraktionskraft stärks, vara med och finansiera. Styrkan är öppningen för näringslivet utanför besöksnäringen att förstå värdet av ett starkt och positivt destinationsvarumärke; det underlättar i rekryteringen av kompetens, att behålla befintlig personal, att hitta nya kunder och samarbetspartners etc. Det ger också större möjligheter för co-branding. Den här delen av verksamheten finansieras ofta genom en medlemsavgift baserad på omsättning hos företag/organisationer, med motfinansiering med offentliga medel där en krona från näringslivet matchas med en krona från offentligheten.

Riktade insatser finansieras utifrån grad av nytta. En nivå upp i modellen hamnar de insatser som är riktade mot speciella evenemang, målgrupper eller produktsegment. Vissa av en destinations insatser kommer att gynna några aktörer mer än andra, 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 Uppsala lämnar mycket pengar hos restauranger, handeln m fl. Därför bör de ta ett större finansiellt ansvar för evenemanget.

Projekt och tjänsteförsäljning. Nästa nivå i modellen har två delar, projektfinsiering och konsultförsäljning. Projektfinsiering 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. Konsultrollen innebär att någon/några av aktörerna på platsen vill ha hjälp med en specifik uppgift. Det kan vara ett enskilt företag, en förening eller förvaltning som exempelvis vill ha hjälp med marknadsföring av sitt evenemang eller sitt företag. Då kan turismorganisationen sälja denna tjänst.

SLUTORD – FRAMFÖRALLT BEHÖVS DU...

... för att vi ska kunna stärka Uppsalas attraktionskraft, skapa tillväxt i besöksnäringen och en ökad sysselsättning. Vi behöver din kompetens, kreativitet och engagemang och vill gärna att du kommer med i vårt fortsatta utvecklingsarbete. För att stärka turismen i Uppsala krävs det att alla aktörer samverkar och drar åt samma håll.

Den här strategin ska vara ett levande verktyg, det innebär att vi årligen ska träffas för att stämma av och utvärdera året som gått. Vi behöver se vad som hänt internt hos oss själva, på marknaden och i vår omvärld. Utifrån det konstateras om vi behöver revidera strategin, men framför allt hur vi ska prioritera kommande års utvecklings- och marknadsaktiviteter.

Välkommen till vår gemensamma framtidsresa!

Är du intresserad av att veta mer kan du kontakta Destination Uppsala eller någon av oss i strategigruppen:
Magnus Bäckström/Mats Molander, Uppsala Konsert och Kongress

Liisa Hundertmark, Fyrishov

Linus Tunström, Uppsala Stadsteater

Engla Bertolino, Uppsala kommun, Kommunledningskontoret

Ann-Sophie Myrefeldt, Hotellgruppen

Mats Block, Uppsala universitet

Kjell-Arne Nilsson, Sveriges Lantbruksuniversitet

Arne Skoglund, Citysamverkan

Lasse Svensson, Restauranger

Sten Bernhardsson, Uppsala kommun, Kulturkontoret

Joachim Danielsson, Uppsala kommun, Kommunledningskontoret

Tia Eriksson, Akademikonferens

Mathias von Schlieben, Statens Fastighetsverk

Jonas Curling, Welcome Uppsala

Gisella Bengtsson, Uppsala universitet

Mattias Enström, Bror Hjorts Hus

Tiina Mykkänen, Destination Uppsala

Stefan Pettersson, Destination Uppsala

Johan Graffman, Graffman AB