

Ny VÆKST i turismen

– en strategi for en mere fokuseret og professionel turisme i Region
Midtjylland frem mod 2020

Indholdsfortegnelse

1.0	Vækstforums ambition – Ny VÆKST i turismen	3
1.1	Vi vil styrke samspillet	3
1.2	Vi vil skabe vækst og udvikling i turismen	4
2.0	Ny VÆKST i turismen – en strategi for en mere fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland	6
2.1	Værdikæder – en fokuseret turisme	7
	• Afslapning / forkælelse	7
	• Viden / talent	7
	• Forlystelse / kultur	7
	• Storby / modernitet	8
2.2	Forretningsområder – en kommerciel turisme	9
	• Stærke feriesteder	9
	• Erhvervsturisme	10
	• Mersalg – som forretningsområde	11
2.3	Udviklingsmotorer - en professionel turisme	14
	• Produktudvikling	14
	• Kvalitetsudvikling	14
	• Kompetenceudvikling	14
	• PR og marketing	14
3.0	Vækstforums model for Ny VÆKST i turismen	15
4.0	Fra vækststrategi til vækstplan	19
4.1	Mål for Ny VÆKST i turismen	20

Ifølge lov om erhvervsfremme er opgaverne for Vækstforum at udarbejde en regional erhvervsudviklingsstrategi, at overvåge de regionale og lokale vækstvilkår og at afgive indstilling om medfinansiering af regionale erhvervsudviklingsaktiviteter til regionsrådet.

Regionsrådet kan efter indstilling fra vækstforum medfinansiere aktiviteter til fremme af regional erhvervsudvikling inden for vækst og udvikling i turismeerhvervet – herunder innovation, videndeling og videnopbygning, anvendelse af ny teknologi, etablering og udvikling af nye virksomheder, udvikling af menneskelige ressourcer samt udvikling af regionale kompetencer og udviklingsaktiviteter i yderområderne.

Ny VÆKST i turismen – en strategi for en mere fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland er en delstrategi under Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi. Begge strategier løber frem til udgangen af 2020.

1. Ny VÆKST i turismen

Det globale marked for turisme er i stærk vækst. Turismen tegner sig på internationalt plan for en stadig større andel af beskæftigelse, investeringer og værdiskabelse. Turisme udgør i dag 11 procent af det globale BNP, og er dermed et af verdens største erhverv. Til sammenligning udgør turisme 5 procent af det europæiske BNP, mens turisme kun udgør 3,9 procent af det nationale BNP.

I Region Midtjylland har vi hidtil ikke været i stand til at udnytte vækstmuligheden til markant at øge antallet af turister og deres døgnforbrug. Tværtimod har turismen i en årrække været præget af stagnation og tilbagegang.

Vækstforum har ifølge erhvervsfremmeloven til opgave at fremme vækst og udvikling i turisterhvervet. Vækstforum har således i sin erhvervsudviklingsstrategi 2010-2020 – ”En globalt konkurrencedygtig region” - fokus på turisme som et strategisk satsningsområde.

Med en satsning på turismen vil Vækstforum sætte en ambitiøs vækstdagsorden, som målrettet vil øge omsætningen og beskæftigelsen i erhvervet.

Vækstforum er et stærkt partnerskab, hvor dialog skaber retning og fører til indsatser, der forbedrer den kort- og langsigtede, regionale konkurrenceevne. Med strategien ”Ny VÆKST i turismen” vil Vækstforum sætte kursen for en mere fokuseret og professional turisme. Det er vores overbevisning, at en strategisk satsning på turismen i Region Midtjylland - med udgangspunkt i vores styrkepositioner - kan medvirke til at øge den regionale konkurrenceevne. Samtidig skal vi være omstillingsparate og evne at udnytte og opdyrke nye muligheder på globale markeder for dermed at bidrage til at øge regionens eksportandel.

En satsning på turismen kræver, at Vækstforum går foran og udviser strategisk lederskab. Hvis målsætningen om en mere professionel og konkurrencedygtig turisme skal lykkes, er der behov for at sætte en offensiv prioriteret dagsorden samt at samle kræfterne – både offentlige og private - i større partnerskaber og alliancer.

Turismen rummer mange muligheder for en styrket lokal og regional erhvervsudvikling. Også i yderområderne er der store uudnyttede potentialer, som vil kunne realiseres gennem en specialiseret satsning på turisme.

Denne strategiske satsning kan bidrage aktivt til udmøntningen af Regeringens aftale om Grøn Vækst til gavn for land- og yderkommunerne. I forlængelse heraf skabes vedblivende arbejdspladser i yderområderne, hvor jobskabelsen bygger på udnyttelsen af autenticitet og stedsbundne værdier. Dette åbner for nye jobmuligheder for den ufaglærte del af arbejdsstyrken, men skaber også arbejdspladser for den højtuddannede og specialiserede arbejdskraft.

1.1. Et styrket samspil

Globalisering spiller en stadig større rolle i den samfundsmæssige udvikling. Vækstforum ønsker et globalt konkurrencedygtigt Region Midtjylland, der er blandt de bedste regioner i Europa.

I erhvervsudviklingsstrategien tager Vækstforum afsæt i Europa 2020-strategien, der har fokus på at skabe intelligent, bæredygtig og inkluderende vækst. En bæredygtig vækst er for os en vækst, der bygger på en ansvarlig anvendelse af ressourcerne og sikrer fremtidige generationers mulighed for at opleve vækst og velfærd. Bæredygtig vækst er en inkluderende vækst, som er baseret på en høj erhvervsdeltagelse, hvor alle bidrager til og får del i erhvervsmæssig fremgang.

Vækstforum er ikke alene om at se potentialerne i turismen. Også EU-Kommissionen har ønsket om at fremme en samordnet tilgang. Med "En ny turismepolitik for Europa – verdens førende rejsemål" ønsker EU Kommissionen at forbedre konkurrenceevnen i den europæiske turistsektor ved at fremme en bæredygtig, ansvarlig og kvalitetspræget turisme.

Netop det at skabe en samordnet turismeindsats på alle niveauer styrker erhvervets konkurrenceevne. Og som Vækstforum i Region Midtjylland vil vi arbejde for at skabe grænsebrud og internationalt udsyn for også herigennem at øge regionens internationale synlighed.

Med strategien "Ny VÆKST i turismen" vil Vækstforum aktivt følge op på målene i den fælles nationale strategi for turismen i 2015, "Vores Rejse", som VisitDenmark fremlagde i 2009.

Med den nye lov om VisitDenmark, som blev vedtaget i maj 2010, skal VisitDenmark fremover alene fokusere på at markedsføre og brande Danmark som turistmål i udlandet med henblik på at trække flere turister her til landet. Med loven er der skabt en klarere arbejdsdeling, men også en styrket koordination mellem turismens offentlige aktører på nationalt, regionalt og kommunalt niveau. Som følge af denne lovmæssige ændring vil VisitDenmark udelukkende fokusere på international markedsføring. Ansvar for alle udviklingsrelaterede opgaver er således fremadrettet placeret lokalt og regionalt, og hermed også ansvaret for at koordinere pågældende indsatser på tværs af regionale (og kommunale) grænser.

Vækstforum vil gennem partnerskabsaftale med regeringen skabe bro mellem den nationale globaliseringsstrategi og den regionale erhvervsudviklingsstrategi og sætte fokus på udviklingen af turismens rammebetingelser. Netop rammebetingelserne har stor betydning for erhvervets globale konkurrencevilkår og de udfordringer, som erhvervet står overfor. En koordineret og slagkraftig offentlig turismefremmeindsats er en vigtig forudsætning for vækst.

1.2 Vækst og udvikling i turismen

Vækstforum Midtjylland vil gå foran med en offensiv og prioriteret dagsorden for at skabe ny vækst i turismen.

Vi vil sikre en ny regional model for en mere fokuseret og professionel turisme.

Modellen gør op med tidligere tiders regionale turismeudvikling og går dermed fra en betragtning om, at turisme er i alting, til at vi i dag i højere grad skal prioritere og fokusere vores indsats. Turismeindsatsen vil ikke længere være spredt udover regionen, men i højere grad været samlet i geografiske alliancer med afsæt i regionale styrker og koblingen til det internationale marked. Vi vil ikke længere gå efter mange små indsatser, men i stedet gå

helhjertet efter færre, men større indsatser, som kan agere løftestang for den øvrige turisme. Fremadrettet skal der skabes et øget samspil mellem offentlige og private aktører og dermed ændres fokus fra enkeltprojekter til partnerskaber.

At skabe ny vækst i turismen kræver at regionen, kommunerne og erhvervsaktørerne står sammen. At vi samler vores kræfter og løfter i fællesskab for at bevare og udvikle den midtjyske konkurrenceevne. Vækstforums indsats vil i fremtiden bygge på en strategisk og helhedsorienteret tankegang, som sætter fokus på at skabe vækst i turismen ud fra udvikling af vores primære værdikæder og forretningsområder med fokus på:

- *Videreudvikling af få, men stærke feriesteder*
- *Udvikling af et stærkt partnerskab om erhvervsturisme*
- *Styrkelse af mersalget til turisterne*

Med strategien "Ny VÆKST i turismen" – vil Vækstforum skabe en fokuseret og professionel turisme, der maksimerer udbyttet af sit potentiale. Ved at udnytte potentialerne i den turisme, vi har, er det Vækstforums mål at øge den årlige omsætning i turismen i Region Midtjylland i 2015 med **1,5 milliarder kroner**.

Forventningen er, at vi med strategiens udløb i 2020 har øget den årlige omsætning i turismen i Region Midtjylland med **4 milliarder kroner**, og hermed indfri den regionale vækstmålsætning, som er angivet i den nationale strategi "Vores rejse".

2. Ny VÆKST i turismen – en strategi for en fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland

Skal stagnation og nedgang vendes til ny VÆKST i turismen, er der behov for at adressere en række udfordringer. Kerneproblemet er vores svigtende konkurrenceevne. Ikke alene har vi færre gæster end tidligere. De gæster, vi har, er mindre betalingsvillige, og deres forventninger til rejsemålet er steget markant i de seneste år. Dette skyldes ikke mindst en øget mobilitet i det globale samfund.

Vækstforum vil skabe en konkurrencedygtig turisme med udsyn. Ved hjælp af grænsebrydende samarbejde, tætte alliancer og netværk vil vi styrke vores position i det globale marked. Internationalisering er således en væsentlig faktor i udviklingen af turismes konkurrenceevne.

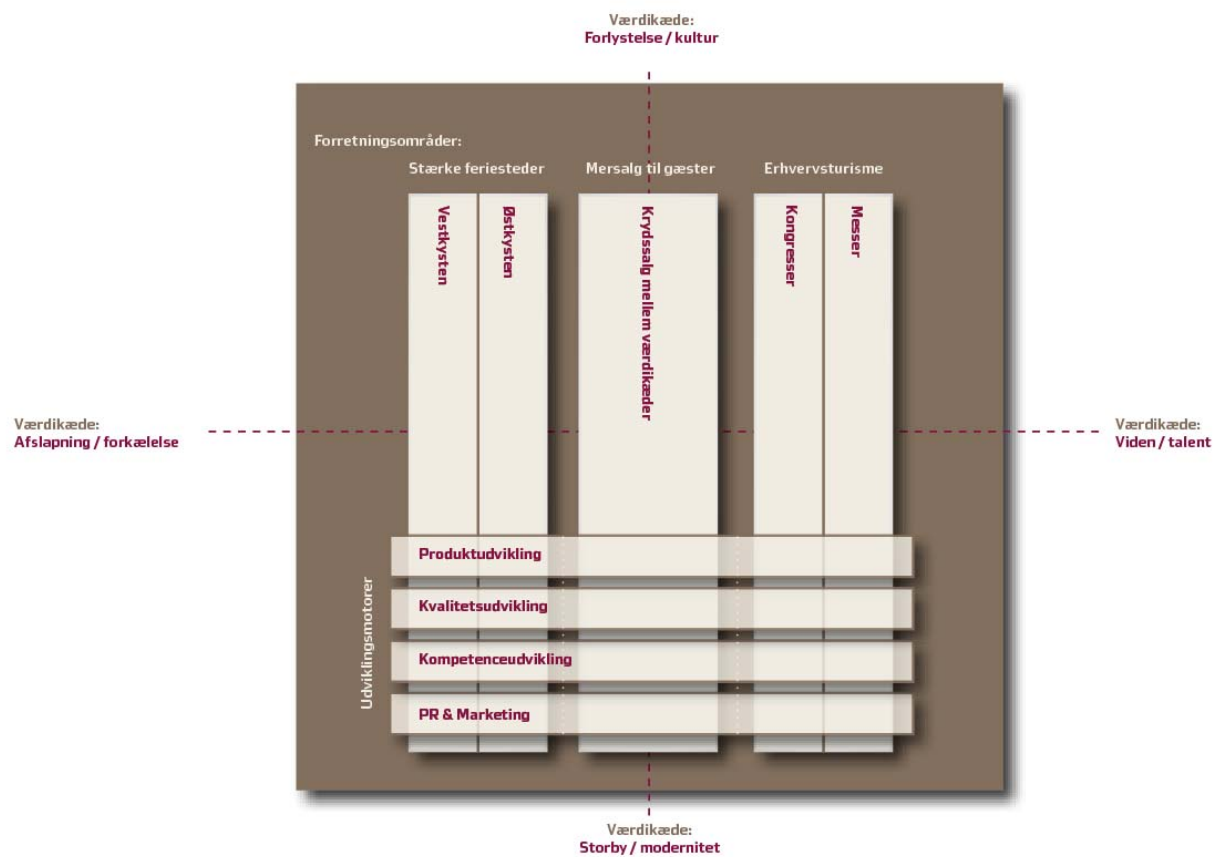
Forudsætningen for at øge konkurrenceevnen er en øget professionalisering. En professionalisering som dels har fokus på at øge bundniveauet gennem kvalitets- og kapacitetsudvikling og dels på at øge topniveauet for at sikre specialisering og forædling af produkterne. Dette skal bidrage til at øge turismens internationale markedsandele.

Ved at motivere dannelsen af nye alliancer og partnerskaber - og inspirere turismens aktører til at træffe de nødvendige beslutninger - vil Vækstforum vende udviklingen og sikre vækst. Dette kræver engagement og vilje fra vores samarbejdspartnere, og der skal tænkes udover de traditionelle rammer, for at turismens fulde potentiale kan blive indfriet. Der er behov for at se bort fra barrierer i administrative og geografiske skel og i stedet søge inspiration og ressourcer, der hvor mulighederne er, hvad enten det er offentlige eller private samarbejder, eller om de findes lokalt, regionalt, nationalt eller internationalt.

Vækstforum vil med sit strategiske lederskab gå foran med en vision for vækst. Ved at fokusere retningen og definere målet for vækst vil Vækstforum sætte rammerne, der kan indfri visionen om ny vækst i turismen.

Med "Ny VÆKST i turismen" – en strategi for en fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland frem mod 2020" vil Vækstforum understøtte udviklingen af:

- **Værdikæder** med fokus på værdiskabende målgrupper og markeder:
 - Afslapning/forkælelse
 - Viden/talent
 - Forlystelse/kultur
 - Storby/modernitet
- **Forretningsområder** med afsæt i geografiske og kommercielle alliancer i relation til værdikæderne:
 - Stærke feriesteder
 - Erhvervsturisme
 - Mersalg
- **Udviklingsmotorer** som platform for en professionel og målrettet turisme:
 - Produktudvikling
 - Kvalitetsudvikling
 - Kompetenceudvikling
 - PR og marketing



2.1 Værdikæder – en fokuseret turisme

Vækstforum vil med den nye vækststrategi for turismen fokusere den regionale turismefremmeindsats ved at styrke udviklingen og opbygningen af markante værdikæder og bidrage til at skabe alliancer og sammenhæng mellem dem.

En værdikæde er summen af de forbundne processer, der skaber gæstens/turistens/kundens totaloplevelse. Værdikæden for et givent turistbesøg omfatter principielt hele den vifte af produkter og serviceydelser (både kommercielle og ikke-kommercielle), som gæsten direkte forbruger som led i besøget samt alle de bagvedliggende leverancekæder, som muliggør gæstens forbrug.

Flere undersøgelser viser, at de typiske kombinationer af produkter og serviceydelser, som efterspørges / forbruges af de vigtigste målgrupper, når de besøger regionen, findes indenfor fire hovedkategorier, som kan defineres som følgende værdikæder:

- **Afslapning / forkælelse**

Købsmotivet er enkelthed, rekreation og genopladning. Kerneproduktet er det traditionelle feriehusbaserede kystprodukt. Markedet er baseret på tyske og danske familier samt voksne par uden børn. De motivbaserede målgrupper, der relaterer sig til værdikæden, findes indenfor såvel 'ro og natur', 'sjov, leg og læring', 'det gode liv' og 'temaoplevelser' herunder historie og kultur. Geografisk er værdikæden stærkest på Vestkysten med udgangspunkt i Ringkøbing-Skjern samt på Østkysten og Djursland.

- **Viden / talent**

Købsmotivet er arbejde og karriere. Kerneproduktet er fokuseret omkring møder, kongresser, konferencer og faglige studieture med afsæt i markedet af nationale og internationale erhvervsturister. Geografisk er værdikæden koncentreret omkring det østjyske bybånd med udgangspunkt i Århus samt i Herning.

- **Forlystelse / kultur**

Købsmotivet er underholdning. Kerneprodukt er attraktioner, museer og events kombineret med shopping og byliv. Markedet har primært afsæt i danske børnefamilier koncentreret omkring de motivbaserede målgrupper 'sjov, leg og læring', 'det gode liv' og 'temaoplevelser' herunder historie og kultur. Geografisk er værdikæden koncentreret omkring regionens østkyst og de store attraktioner.

- **Storby / modernitet**

Købsmotivet er indhold. Kerneprodukt har betydelige overlap til værdikæden underholdning/kultur, men denne værdikæde omfatter en række tilbud, som stiller større krav til brugerne end forlystelse/kultur. Rejsemotivet bygger mere på indhold og fordybelse end decideret underholdning. Markedet er koncentreret omkring danske og internationale voksne og par med relation til de motivbaserede målgrupper 'det gode liv', og 'temaoplevelser' herunder historie og kultur, 'storbyoplevelser' og 'rundrejser'. Geografisk er værdikæden koncentreret omkring Århus.

Værdikæderne og relationerne mellem dem er generelt svage i Region Midtjylland. Turismen i regionen er domineret af små og mellemstore virksomheder, og størrelsesmæssigt hører vi til blandt de mindre europæiske destinationer. Globaliseringen repræsenterer således en kæmpe udfordring. Afsætningsmæssigt er regionen kun i begrænset omfang koblet til de globale afsætningsnetværk. Der er derfor et presserende behov for at udnytte potentialer i den eksisterende turisme og styrke værdikæderne, hvis det skal lykkes at koble sig på internationale værdikæder og dermed få del i de vigtige afsætnings- og innovationsprocesser, der styrer det globale rejsemarked.

Enkelthed og arbejde er de købsmotiver, der dominerer efterspørgslen og forbruget i turismen i Region Midtjylland. Værdikæderne omkring afslapning/forkælelse og viden/talent er således de væsentligste kilder til værdiskabelse i turisme i regionen.

Stærke værdikæder i turismen opstår ikke nødvendigvis af sig selv, da styrken i værdikæderne er afhængig af samspillet mellem aktørerne. Turismen er et fragmenteret og opsplittet erhverv, som i meget høj grad er præget af økonomiske eksternaliteter. Dette er en af grundene til, at den offentlige sektor har en vigtig rolle at spille i forhold til turismeudvikling. Evnen til at sammenkæde ydelser, viden og ressourcer på kryds og tværs mellem turismens aktører er således en afgørende kilde til værdiskabelse i turismen. Aktiviteter, der ikke er værdiskabende, skal enten elimineres eller ændres, hvis regionen på langt sigt skal bevare sin konkurrenceevne.

2.2 Forretningsområder – en kommerciel turisme

Vækstforum vil koncentrere indsatsen omkring forretningsområder med afsæt i stærke værdikæder og geografiske alliancer. For at øge værdiskabelsen i turismen fokuseres der på de aktører, som vil og kan levere afgørende bidrag til ny vækst i turismen til gavn for hele regionen.

Med afsæt i værdikæderne er der udpeget tre overordnede forretningsområder:

- *Stærke feriesteder*
- *Erhvervsturisme*
- *Mersalg*

Forretningsområderne skal fremadrettet sikre konkurrenceevnen og værdiskabelsen i den midtjyske turisme. Stærke destinationer, kommuner og aktører sættes i front som lokomotiver for udviklingen af de tre forretningsområder.

Region Midtjylland har et godt lokaliseringsmønster med klare geografiske centre. Stærke kommercielle centre i turismen tiltrækker opmærksomhed og turister og kommer dermed også omkringliggende geografier til gode.

De udvalgte kommuner, destinationer og aktører skal agere frontløbere for udviklingen af stærke værdikæder og samarbejdsrelationer med international slagkraft. De skal opbygge effektive og professionelle arbejdsmetoder for en inkluderende og bæredygtig vækst, og de forpligter sig således til at skabe udvikling i turismen til gavn for hele regionen.

Med en udvikling af de tre forretningsområder er det naturligt at samarbejde på tværs af regioner for at sikre volume og kritisk masse og dermed opnå internationalt markedspotentiale. På sigt kan der således tegne sig nye geografiske destinationer som vækstlokomotiver for turismen.

Ved at styrke få udvalgte destinationer, kommuner og aktører rendyrkes forretningsområderne som fyrtårne i den midtjyske turisme. En tværsektoriel tankegang skal sikre et diversificeret turismeudbud, der i netværk på tværs af regionen og landet kan underbygge forretningsområderne og sikre variation og mangfoldighed med den gode oplevelse i centrum.

Stærke feriesteder - som forretningsområde

Forretningsområdet stærke feriesteder tager udgangspunkt i udviklingen af værdikæden 'afslapning og forkælelse'. Feriehuset er kerneproduktet i den midtjyske ferieturisme, men feriestedets karakter, identitet og historie har også afgørende betydning for gæsternes totaloplevelse. Naturen og havet er de helt store trækplastre, og regionens ubestridt vigtigste fyrtårne findes på Vestkysten i Ringkøbing-Skjern Kommune samt på Djursland.

Historisk set har de tyske og danske børnefamilier fra middelklassen været kernemarkeder for det midtjyske kystferieprodukt. Det er gæster, der ikke bruger særligt mange penge på deres ferie, og det midtjyske døgnforbrug er som følge heraf lavere end landsgennemsnittet.

De midtjyske feriesteder oplever hård konkurrence på pris og kvalitet fra ind- og udland. Dette betyder, at turismeaktørerne over en bred kam har tabt internationale markedsandele og omsætning. Det er derfor helt centralt, at kystdestinationerne i Region Midtjylland oplever vækst i målgruppen af højtforbrugende voksne og i særlig grad voksne tyskere i segmentet 'det gode liv'. Denne målgruppe efterspørger i højere grad end børnefamilierne høj-æstetisk kvalitet, aktivitetsmuligheder og autentisk byliv. De er ekstremt loyale og kommer gerne uden for højsæsonen. Målgruppen udgør et uudnyttet potentiale for at skabe vækst i

kystdestinationerne, men det er en udfordring, at det midtjyske kystferieprodukt på nuværende tidspunkt ikke - i høj nok grad - lever op til målgruppens forventninger og behov.

Manglende udvikling af kvaliteten i kerneprodukterne i de midtjyske kystdestinationer: feriehusene, attraktioner, adgang til natur og strandarealer, byrum mv., udgør et markant problem i forhold til at tiltrække og fastholde nye og eksisterende målgrupper. Kvalitetsniveauet i Midtjylland halter bagefter de internationale konkurrenter, og det er således nødvendigt, at vi foretager massive investeringer i de midtjyske kystdestinationer. Ikke mindst set i lyset af at undersøgelser viser, at efterspørgslen i fremtiden vil koncentrere sig omkring de stærkeste feriesteder. Her findes det sortiment, den kvalitet og de valgmuligheder, som stadig flere gæster betragter som en selvfølge. En opprioritering af forretningsområdet er således helt central for den fremtidige værdiskabelse.

Kystferieprodukterne skal være stærkere og udviklingen af dem mere systematisk og værdikædebaseret. I den forbindelse er det nødvendigt at sikre en mere langsigtet og tværsektoriel rekreativ- og fysiskplanlægning, hvor turismen løftes som et hele i den lokale planlægning. Et andet væsentligt parameter vil være at skabe basis for udvikling af særlige værdifællesskaber, der kan appellere til forskellige højtforbrugende målgrupper og deres købelyst. Der skal arbejdes med at finde frem til feriestedets DNA og sikre professionel udvikling af kapaciteten for at få skabt reelle turismeknudepunkter eller 'superdestinationer' med gode og helstøbte ferieoplevelser hele året.

Øget synlighed er en betingelse for at kunne tiltrække internationale gæster. Dette gælder i høj grad for de midtjyske kystdestinationer, der er i hård global konkurrence. Vi skal fremadrettet fokusere på strategiske og geografiske samarbejder i forhold til at opnå international gennemslagskraft, og dette kræver i høj grad, at der foregår en tværregional, national og international koordination. Det handler om at være til stede der, hvor turisten er, og i de situationer, hvor beslutningen om at købe turistrelaterede produkter træffes.

Skal Region Midtjylland fremadrettet fastholde og styrke sin position indenfor forretningsområdet, er der behov for at skabe et markant løft i turismen i regionens stærkeste feriesteder. Stærke kommercielle feriesteder kræver større og mere handlekraftige destinationer, som kan sikre den forankring og koordination, der er nødvendig. Traditionel turistinformation skal tænkes bredere og mere professionelt som turistservice i ønsket om at yde service og inspirere til salg både før, under og efter besøget. Samlet set kræver opbygningen af stærke feriesteder øget professionalisering samt et markant løft i kompetence- og uddannelsesniveauet for at sikre den udvikling, kvalitet og service, der er nødvendig for at skabe en stærk værdikæde.

Erhvervsturisme – som forretningsområde

Forretningsområdet erhvervsturisme er baseret på værdikæden 'viden og talent', hvor professionelle motiver som viden, forretning, læring og relationsskabelse driver forretningen. Aktørerne er virksomheder bredt og organisationer, der lever af at producere viden – herunder universiteterne.

Erhvervsturismen udgør kernen i værdiskabelsen i turismen i Midtjylland af flere årsager. For det første er erhvervsturister gennemgående højtforbrugende målgrupper, der skaber betydelig værditilvækst i turismen. En gennemsnitlig erhvervsturist har således et døgnforbrug der er 5 til 6 gange så stor som ferieturistens. For det andet er erhvervsturismen, på linje med

infrastrukturen bredt set, en ressource med voksende betydning for erhvervenes og forskningsmiljøernes samspilsmuligheder. For det tredje er erhvervsturisme en løftestang til kapacitets- og forretningsudvikling i turismebranchen i bredere forstand, idet konferencegæster mv. ofte danner grundlag for specialiserede koncepter inden for fx gourmet, sundhed og aktiv ferie samt private genbesøg. Endeligt har erhvervsturismen en vigtig rolle som støttefunktion i forhold til at styrke det internationale samarbejde og samspil hos centrale videns- og uddannelsesinstitutioner som Århus Universitetet.

Med udgangspunkt i de erhvervs- og forskningsmæssige miljøer har Region Midtjylland en betydelig erhvervsturisme indenfor firmamøder, messer, kongresser og faglige studieture. Erhvervsturismen er primært koncentreret omkring Århus og Herning – med hver sine styrker og spidskompetencer.

Omsætnings- og indtjeningsniveauet for erhvervsturismen i Midtjylland er dog ikke på et niveau, der modsvarer regionens størrelse og erhvervsstruktur. En forklaring er, at værdikæden omkring erhvervsturisme er for løst koblet. Det betyder, at den innovation og produktudvikling, der sker hos aktørerne, ikke i tilstrækkelig grad opnår kritisk masse, og de muligheder, der ligger i forhold til at systematisere samarbejdet med videninstitutioner og virksomheder, ikke udnyttes godt nok. En anden forklaring er, at kapaciteten ikke er tilstrækkelig i forhold til at realisere det potentiale værdikæden som omkring viden og talent udgør. Der er således et behov for kapacitetsudvidelse på erhvervsturismeområdet – særligt på hotelområdet.

Der er således en god grund til at styrke Region Midtjyllands nationale position som mødested og yderligere professionalisere mødeindustrien – særligt når det gælder tiltrækning og gennemførelse af større arrangementer. I den sammenhæng er det oplagt at profilere Midtjylland på produkter og service i forhold til de standardiserede og veletablerede mødedestinationer. Vi skal tjene penge på at kende og forstå den enkelte kunde og arrangørs specielle ønsker og behov, og på at udvikle mødet som produkt og koncept – f. eks i forhold til grønne møder. Det handler om at differentiere sig på service, viden, fleksibilitet, kreativt mødedesign og leveringssikkerhed.

Med afsæt i de allerede eksisterende strukturer i Århus og Herning er det nødvendigt at etablere et langsigtet, regionalt partnerskab om erhvervsturisme, der varetager branding, planlægning, udvikling og salg af totalarrangementer. Med udgangspunkt i kundens behov er det nødvendigt at professionalisere det organisatoriske og forretningsmæssige afsæt for arbejdet med erhvervsturisme. Herigennem skal koblingen af leverandører og samarbejdspartnere i værdikæden styrkes både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Opbygningen af en stærk og konkurrencedygtig erhvervsturisme kræver et markant løft i kompetenceniveauet for at sikre den udvikling, kvalitet, service og det netværk, der er nødvendig for at skabe en stærk værdikæde.

Mersalg – som forretningsområde

Forretningsområdet mersalg dækker over ambitionen om at øge døgnforbruget på eksisterende kunder - og dermed øge omsætningen hos det midtjyske turisterhverv.

Flere undersøgelser viser, at gæsterne i Region Midtjylland er overordentligt loyale sammenlignet med gæster i andre danske regioner. Det gennemsnitlige døgnforbrug er imidlertid markant under niveau. De udenlandske feriegæsters gennemsnitlige døgnforbrug

ligger 20 procent under landsgennemsnittet, og mulighederne for at kapitalisere på eksisterende gæster udgør derfor et stort potentiale.

Tallene indikerer et paradoks i den midtjyske turistbranche – nemlig at viljen og opbakningen til at arbejde med bred markedsføring og udvikling af nye kunder/markeder oftest er højere, end den er til at sælge mere til de eksisterende gæster. Tallene indikerer også, at de midtjyske værdikæder er forholdsvis løst koblet, og det er derfor helt centralt at understøtte sammenhængen i og imellem regionens stærkeste værdikæder på tværs af geografi og sektorer.

At indfri potentialet indenfor forretningsområdet mersalg kræver grundlæggende en ny tilgang til arbejdet med produkter og salg. Det kræver en fokuseret tilgang til produktliggørelse af oplevelser og koblingen af vores produkter, ligesom det også er helt nødvendigt at fokusere på kvalitetshøjnelse af ferieprodukterne. Denne kvalitetshøjnelse skal ske gennem en bevidst udvælgelse og videreudvikling af de stærkeste produkter samt en tydelig kvalificering af produkternes indhold og tema. I stedet for at tale om standardiserede masseprodukter skal der tilbydes specialiserede produkter bundet sammen af temaer og logiske produkt- og værdikædesammenhænge – set med gæstens øjne. Målgruppen er de højtforbrugende gæster inden for segmenterne 'sjov, leg og læring', 'det gode liv' og 'temaoplevelser'.

Hidtil har det været vanskeligt for de midtjyske turismevirksomheder at tjene nok penge på deres produkter i en relativ kort sæson. Etablering af nye alliancer på tværs af geografi og sektorer samt identifikation af nye produktsammenhænge og salgsmuligheder vil kunne øge salget og besøgstallet også uden for sæsonen. Pakketering og nye strategier for salg - herunder krydssalg mellem aktører og værdikæder, eftersalg og gensalg i forhold til loyale kunder samt sammenkædning af attraktioner, seværdigheder og begivenheder via ruter, temaer, alliancer, billetfællesskaber mv. er af afgørende betydning for væksten i forretningsområdet mersalg.

Strategier for at sælge mere til de eksisterende gæster skal målrettes begrebet tilgængelighed. Det handler om at være til stede der, hvor turisten er, og i de situationer hvor beslutningen om at købe ferieprodukter træffes. Mersalget kan derfor realiseres i alle led i købsprocessen – fra motivationsfasen over beslutning, booking, ankomst, ophold eller efter hjemkomsten. Der er derfor behov for at arbejde dedikeret med marketing, kommunikation og IKT bl.a. i forhold til bookingplatforme og en mere professionel tilgang til kunder og samarbejdspartnere. Ligeså skal den traditionelle turistinformation tænkes bredere som turistservice i ønsket om at yde service og inspirere til salg både før, under og efter besøget. Synlighed og salg bør fremadrettet orienteres mod online platforme, da kanalerne til markederne og målgrupperne her er mange og lette at identificere.

Ambitionen om at øge døgnforbruget til eksisterende gæster kræver en fokuseret og professionel indsats i forhold til produkter, alliancer og salg på tværs af geografi og sektorer. Men arbejdet med mersalg kræver også en sikring af, at de virksomheder og medarbejdere, der skal løfte forretningsområdet mersalg, besidder de nødvendige kompetencer og værktøjer til at realisere vækstpotentialet. Salg og det at sælge skal i fokus. Dette forudsætter et markant løft i kompetence- og uddannelsesniveaut.

2.3 Udviklingsmotorer – en professionel turisme

Vækstforum vil med den nye vækststrategi for turismen sætte fokus på kvalitetsudvikling som forudsætning for vækst. Vi vil kommerialisere turismen gennem produktudvikling, skabe nye forretningsområder gennem forædling af styrkepositioner og professionalisere turismeerhvervet gennem uddannelse og kompetenceudvikling. Endelig vil vi synliggøre regionen ved at skabe flere og nye kanaler til markedet gennem PR og marketing.

Med afsæt i en række udviklingsmotorer som styringsprincip sikres professionaliseringen af turisterhvervet. Med ny VÆKST i turismen vil Vækstforum styrke udviklingen af stærke værdikæder i relation til målgruppe og marked – gennem en fokuseret indsats indenfor:

- **Produktudvikling** – og forædling af styrkepositioner i forhold til de højtforbrugende målgrupper. Formålet er at styrke topniveauet gennem produkt- og oplevelsesudvikling og dermed sikre, at nye trends og tendenser omsættes til produkter og ydelser målrettet målgruppe og marked.
- **Kvalitetsudvikling** – som en forudsætning for at skabe vækst. Formålet er at løfte bundniveauet gennem en generel højnelse af basisproduktet i de prioriterede værdikæder og forretningsområder – og herigennem sikre leveringssikkerheden gennem en styrket sammenhæng i produkterne i de enkelte værdikæder med afsæt i den samlede gæsteoplevelse.
- **Kompetenceudvikling** – og professionalisering af turisterhvervet. Formålet er at professionalisere virksomhedsniveauet, at fremtidssikre arbejdsstyrken gennem et styrket uddannelsesniveau i de enkelte virksomheder samt at styrke koblingen til videnmiljøer for derigennem at sikre specialiseret og højtuddannet arbejdskraft.
- **PR og marketing** – som grundlag for at skabe flere og nye kanaler til markedet. Formålet er at øge den internationale synlighed af regionens styrkepositioner, værdikæder og forretningsområder – og herigennem føre prioriterede produkter og ydelser frem til markedet.

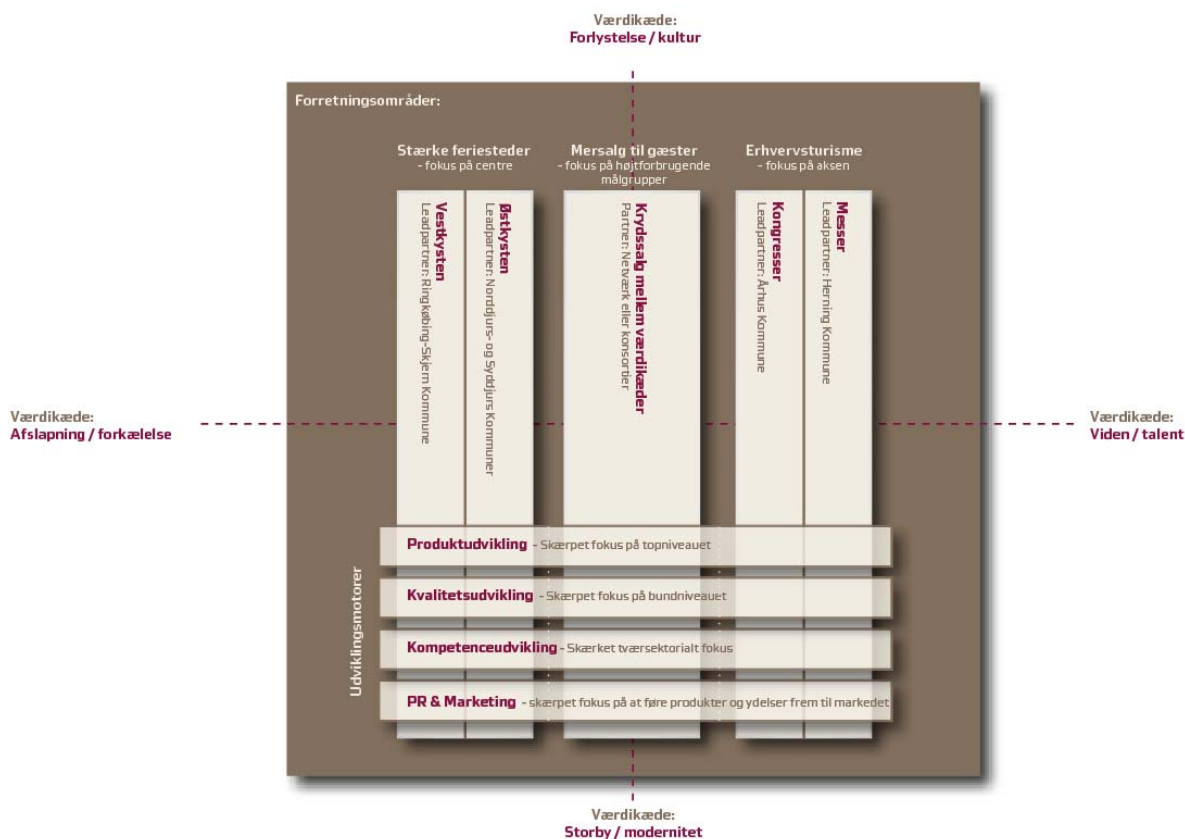
Fælles for udviklingsmotorerne er, at de forsøger at tilpasse sig markedet gennem en øget bevidsthed om målgrupper i forhold til værdikæder. Udviklingsmotorerne skal således opfattes som konkrete værktøjer eller *drivere* i forhold til at skabe vækst i forretningsområderne. I den forbindelse er det væsentligt at understrege, at udviklingsmotorerne arbejder integreret. Det giver altså ikke mening alene at koncentrere sig om produktudvikling og at øge topniveauet, hvis kvaliteten og bundniveauet ikke er til stede. Ligesom det ikke nytter at udvikle nye produkter eller øge kvaliteten af det eksisterende, hvis ikke afsætningen, kommerialiseringen og servicen følger med.

Der skal derfor fremadrettet arbejdes kreativt med at fremme forståelsen af markedet og efterspørgslen – for at kunne levere varen og dermed sikre en professionel turisme.

Efterspørgslen vil i fremtiden fokusere på den transformerende gæsteoplevelse. Co-creation, kulturel udveksling, autenticitet og interaktion mellem gæst, vært og sted bliver væsentlige parametre for at differentiere sig fra konkurrenterne.

3. Vækstforums model for Ny VÆKST i turismen

Med "Ny VÆKST i turismen" – en strategi for en fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland frem mod 2020" er det Vækstforums mål at skabe fornyet vækst i turismen.



Vækstforum vil med den nye vækststrategi fokusere den regionale turismefremmeindsats ved at styrke udviklingen og opbygningen af markante værdikæder og bidrage til at skabe alliancer og sammenhæng mellem dem. Værdikæderne er:

- Afslapning/forkælelse
- Viden/talent
- Forlystelse/kultur
- Storby/modernitet

Vækstforum vil koncentrere indsatsen omkring kommercielle forretningsområder med afsæt i stærke værdikæder samt geografiske alliancer. For at øge værdiskabelsen i turismen fokuseres der på de aktører, som vil og kan levere afgørende bidrag til ny vækst i turismen til gavn for hele regionen. Forretningsområderne er:

- Stærke feriesteder
- Erhvervsturisme
- Mersalg

Vækstforum vil sikre en professionel og målrettet turisme ved sætte fokus på kvalitetsudvikling som forudsætning for vækst. Vi vil kommercialisere turismen gennem produktudvikling, skabe nye forretningsområder gennem forædling af styrkepositioner og professionalisere turismeerhvervet gennem uddannelse og kompetenceudvikling. Endelig vil vi

synliggøre regionen ved at skabe flere og nye kanaler til markedet gennem PR og marketing. Udviklingsmotorerne er:

- Produktudvikling
- Kvalitetsudvikling
- Kompetenceudvikling
- PR og marketing

Med modellen for ny VÆKST i turismen har Vækstforum sat retning og mål for udviklingen af en fokuseret og professionel turisme frem mod 2020.

Gennem strategien og med sit strategiske lederskab vil Vækstforum arbejde for en realisering af turismens vækstpotentiale til gavn for hele regionen – og dermed bidrage til at Region Midtjylland bliver en global konkurrencedygtig region, der er blandt de bedste regioner i Europa.

Med strategien for "Ny VÆKST i turismen" vil Vækstforum:

Videreudvikle få, men stærke og konkurrencedygtige feriesteder i international målestok, koncentreret omkring de i forvejen stærke kystdestinationer i øst og vest. Vi vil gøre det ved at arbejde fokuseret og systematisk med kerneprodukterne og værdikæderne i den midtjyske kystturisme.

Vækstforum vil med forretningsområdet **stærke feriesteder** sætte fokus på udviklingen af:

- **Stærke midtjyske destinationer med lederskab, organisatorisk forankring og brand**
Vi vil medvirke til at etablere og opbygge langsigtede, ambitiøse partnerskaber og organisationer, der kan påtage sig et regionalt lederskab og ansvar for opbygningen af stærke feriesteder.
- **Hele værdikæder – med fokus på den gode oplevelse**
Vi vil arbejde med at styrke produktsammenhængen i værdikæden afslapning og forkælelse i forhold til at sikre valgmuligheder og feriemæssige totaloplevelser med udgangspunkt i de stærke feriesteder. Vi vil arbejde på, at rammerne for en vækstorienteret turismeudvikling er til stede i forhold til at sikre, at der åbnes nye, bedre muligheder for investeringer.
- **Øget synlighed, turistservice og salg**
Vi vil understøtte strategiske samarbejder om synliggørelse med international fokus på tværs af geografi, og vi vil medvirke til opbygning og implementering af værktøjer til øget salg og service.
- **Stærkere kompetencer og uddannelse**
Vi vil medvirke til opbygningen af en professional platform for udvikling af stærke feriesteder ved at aktivere det etablerede erhvervsfremmesystem såvel som vi vil sikre et tættere samarbejde med regionens relevante uddannelsesinstitutioner om at forbedre tilførslen af kvalificeret arbejdskraft og udvikling af skræddersyede uddannelsesstilbud.

Etablere et stærkt partnerskab om erhvervsturisme koncentreret omkring styrkerne i det midtjyske erhvervsliv. Ved at arbejde fokuseret og målrettet på at styrke værdikæden og knytte internationale bånd vil vi sikre Midtjylland en fremtrædende placering indenfor kongres, konference og mødeindustri gennem offentligt privat samarbejde.

Vækstforum vil med forretningsområdet **erhvervsturisme** sætte fokus på udviklingen af:

- **Et stærkt midtjysk partnerskab**

Vi vil medvirke til at etablere og opbygge et langsigtet og ambitiøst erhvervsturismepartnerskab, der kan påtage sig et regionalt lederskab og ansvar for at profilere og sælge Midtjylland som mødested – og herved skabe vækst i erhvervsturismen.

- **Fokuserede koncepter med internationalt potentiale**

Vi vil understøtte udviklingen af differentierede og innovative produkter og mødekoncepter til et internationalt marked med en stærk forankring i værdikæden.

- **En professionel spiller på det internationale marked**

Vi vil arbejde på, at der foretages et reelt gearskifte i forhold til regionens mødeindustri ved at sikre, at der arbejdes målrettet med skabelsen af platforme for international afsætning og tiltrækning af nye investeringer.

- **Professionalisering og service - opgradering af faglige kvalifikationer og kompetencer**

Vi vil medvirke til opbygningen af en professional platform for arbejdet med erhvervsturisme ved at aktivere det etablerede erhvervsfremmesystem. Vi vil sikre et tættere samarbejde med centrale nationale og internationale ressourcer med henblik på at kvalificere det eksisterende kompetenceniveau.

Skabe øget vækst og meromsætning i de midtjyske turismevirksomheder ved at understøtte fokuserede indsatser omkring mersalg i relation til højtforbrugende målgrupper og værdikæder gennem produktmæssig styrkelse i stærkere geografiske sammenhænge.

Vækstforum vil med forretningsområdet **mersalg** sætte fokus på udviklingen af:

- **Flere og mere salgbare produkter med udgangspunkt i de midtjyske styrker**
Vi vil understøtte mersalg til de højtforbrugende gæster gennem øget produktliggørelse af oplevelser, styrket produktkvalitet, øget sammenkædning af produkter samt identifikation af nye salgsmuligheder.
- **Alliancer for samarbejde og afsætning**
Vi vil understøtte stærke, produktorienterede salgs- og udviklingsalliancer, der kan dokumentere et potentiale i forhold til at skabe mersalg.
- **International gennemslagskraft og nye platforme for salg**
Vi vil understøtte strategiske alliancer på tværs af geografi og sektorer med fokus på etablering af reelle afsætningsplatforme, og vi vil medvirke til opbygning og implementering af værktøjer og koncepter til øget salg og turistservice.
- **Øget kompetenceniveau og mere uddannelse med fokus på salg**
Vi vil sætte fokus på grundlaget for at skabe mersalg ved at aktivere det etablerede erhvervsfremmesystem, og vi vil sikre et tættere samarbejde med regionens relevante uddannelsesinstitutioner om at forbedre tilførslen af kvalificeret arbejdskraft og udvikling af skræddersyede uddannelses tilbud.

4. Fra vækststrategi til vækstplan

"Ny VÆKST i turismen – en strategi for en mere fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland" er en delstrategi under Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi. Begge strategier løber frem til udgangen af 2020.

De konkrete initiativer og programmer, som skal realisere strategien, beskrives i 2-årige handlingsplaner og følger således Vækstforums kadence. Handlingsplanerne udarbejdes i samarbejde med turismes aktører – herunder den regionale turismeoperatør Midtjysk Turisme, kommuner og turisterhvervet – for at sikre optimalt samspil og gearing af ressourcer.

Gennem forpligtende partnerskabsaftaler mellem parterne sikres sammenhæng, forankring og opbakning til den samlede vækstplan – bestående af en vækststrategi og væksthandlingsplan.

At indfri Vækstforums mål kræver en regional operatør og lokale aktører, der kan lede turisterhvervet frem mod en sammenhængende, fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland.

Som operatør for den regionale turismefremmeindsats er det Midtjysk Turismes opgave at påtage sig strategisk lederskab i forhold til at sikre koordination, udvikling og sammenhæng mellem strategi og handlingsplan og herved understøtte udviklingen af de vigtigste værdikæder og sikre sammenhæng mellem forretningsområder og udviklingsmotorer.

Behovet for at koordinere kræfterne i erhvervet og skabe de nødvendige alliancer for vækst stiller store krav til operatøren. Koordineret og fokuseret ledelse skal sikre de decentrale udviklingsinitiativer en regional og national sammenhæng, skabe forankring af den lokale turismefremmeindsats og sikre internationalt udsyn.

At indfri vækstpotentialitet kræver, at operatøren har et stærkt organisatorisk beredskab samt brede faglige kompetencer, der kan understøtte gennemførelsen af den decentrale turismeindsats indenfor de tre forretningsområder. Og samtidig er det vigtigt, at:

- *Sikre synlighed* omkring det midtjyske turisterhverv på det internationale marked ved at fokusere på at bringe strategisk kommunikation fra offline til online gennem en samlet PR indsats.
- *Sikre best practice* indenfor turismen bredt, herunder at yde turismefaglig service, øge turisterhvervets innovationsevne samt at sikre analytisk dokumentation.
- *Sikre videnopsamling og -formidling* til turisterhvervet generelt ved at formidle viden og agerer brobygger til forskningsinstitutioner og videntcentre på området, samt udbygge henvisning til det etablerede erhvervsfremmesystems relevante tilbud og herigennem at øge kompetence og uddannelsesniveaue i turisterhvervet i Region Midtjylland.
- *Sikre next practice* ved at holde sig ajour med de nye markedstendenser, forstå forretningen og udviklingspotentialerne i globale markedsnicher, spotte nye trends og tendenser, der kan være med til at udvikle nye langsigtede modeller f.eks. nye værdikædestrukturer, nye alliancemodeller, nye finansieringsmodeller mv.

4.1 Mål for Ny VÆKST i turismen

Fælles for de initiativer og programmer, der indgår i handlingsplanen, er, at de skal styrke det midtjyske erhvervslivs globale konkurrenceevne og skabe målbar erhvervsøkonomisk effekt i form af:

- Øget værdiskabelse og vækst i produktiviteten
- Styrket konkurrenceevne og eksport
- Større og mere kvalificeret arbejdsstyrke
- Flere vækstiværksættere og mere innovation

I tillæg til den generelle erhvervsøkonomiske effekt skal initiativerne også fremme de grundlæggende værdier om internationalisering og en region i balance.

Initiativer og programmers effektorientering sikres gennem *Vækstforums analyse- og effektmodel*, som viser sammenhængen mellem:

- hvilken *effekt*, man vil opnå med et initiativ eller et program
- hvilke *ydelser*, der skal leveres for at opnå effekten
- hvordan man vil *organisere* initiativet/ programmet
- hvordan der skabes den fornødne sammenhæng mellem de *ressourcer*, der er til rådighed, og de effekter man ønsker at opnå

Effekten af initiativer og programmer overvåges via evalueringer og løbende opfølgninger på resultatkontrakter. Overvågningen kan give anledning til justering af indsatser undervejs og anvisninger på, hvordan nye indsatser kan udformes.

For at kunne monitorere udviklingen i turismen er der opsat en række mål. For at kunne overvåge udviklingen og sikre effekten. Målene følges og monitoreres gennem handlingsplanerne for ny VÆKST i turismen.

Vækstforums mål for Ny VÆKST i turismen – en strategi for en fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland - er at øge:

- *væksten i omsætning fra virksomheder inden for turismeområdet*
- *værditilvæksten hos virksomheder inden for turismeområdet*
- *væksten i beskæftigelsen i virksomheder inden for turismeområdet*
- *væksten i omsætningen indenfor erhvervsturismen*
- *væksten i antal af turistovernatninger*
- *væksten i turisternes døgnforbrug*