

Handlingsplan 2015

- Ny VÆKST i turismen i Region Midtjylland

.....
Vedtaget af Vækstforum den 2. marts 2011

Regionshuset
VIBORG
Regional Udvikling
Oplevelsesøkonomi og Landdistrikter

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	2
Ny VÆKST i turismen - en mere fokuseret og professionel turisme.....	3
Handlingsplan for 2015.....	4
Operationalisering af handlingsplan.....	5
Model for handlingsplan 2015.....	6
Samlet indikativ regionaløkonomisk ramme for Ny VÆKST i turismen.....	7
Stærke feriesteder.....	9
Afsætning af helstøbte ferieoplevelser.....	10
Udvikling af kystferieprodukter.....	12
Destinations- og organisationsudvikling.....	13
Videncenter for Kystturisme.....	15
Erhvervsturisme.....	16
Afsætning af det midtjyske mødeprodukt.....	17
Udvikling af totaloplevelser.....	19
Partnerskaber og organisationsudvikling.....	20
Mersalg.....	21
Mere salg! - Afsætning af temabaserede produkter.....	22
Udviklingsmotorer.....	24
Program for fremtidens turistservice.....	25
Platforme for salg.....	26
Program for afsætning og salg mellem værdikæder og forretningsområder.....	28
Program for erhvervsservice.....	29
Program for uddannelses- og kompetenceudvikling.....	30
Operatørens rolle.....	31
Evaluerings- og effektmål for Ny VÆKST i turismen.....	35
Vækstmål for i Ny VÆKST i turismen - 2015.....	37

Ny VÆKST i turismen - en mere fokuseret og professionel turisme

I 2020 skal turismen i Region Midtjylland være et konkurrencedygtigt erhverv i international klasse.

Vækstforum Midtjylland vil skabe ny VÆKST i turismen gennem en ny model for en mere fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland. En satsning der kræver, at Vækstforum går foran og udviser strategisk lederskab.

Skal målsætningen om en mere professionel og konkurrencedygtig turisme lykkes, er der behov for at sætte en offensiv prioriteret dagsorden samt at samle kræfterne – både offentlige og private - i større partnerskaber og alliancer. At skabe ny vækst i turismen kræver således at regionen, kommunerne og erhvervsaktørerne står sammen. At vi koordinerer og løfter i fællesskab for at bevare og udvikle den midtjyske konkurrenceevne.

Turismeindsatsen vil ikke længere være spredt udover regionen, men i højere grad være samlet i geografiske alliancer med afsæt i regionale styrkepositioner med 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.

Vækstforums indsats for "Ny VÆKST i turismen" bygger på en strategisk og helhedsorienteret tankegang. Vækstforum vil skabe vækst i turismen gennem 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

Handlingsplan for 2015

Handlingsplanen udmønter Vækstforums Erhvervsudviklingsstrategi 2010-2020 – mere specifikt Vækstforums strategi for "Ny VÆKST i turismen". Det er ambitionen med handlingsplanen at udnytte potentialerne i den midtjyske turisme og dermed øge den årlige omsætning i turismen i Region Midtjylland med 1,5 milliarder kroner i 2015.

Handlingsplanen for turismen 2015 tager afsæt i at realisere strategiens vækst mål. I et samarbejde med turismens parter er der identificeret en række strategiske indsatser, som aktuelt og på længere sigt skal igangsættes for at sikre turismens konkurrencedygtighed.

At skabe ny vækst i turismen kræver en øget fokusering og en plan for hvorledes væksten skal accelereres på kort, mellemlang og lang sigt. Med handlingsplanen for turismen vil Vækstforum realisere ny vækst gennem tre typer af indsatser som er gensidig forbundet:

- *Afsætning*
- *Udvikling*
- *Organisering*

For at skabe vækst er det vigtigt at have gode kanaler for afsætning i markedet. Gennem de seneste år er der blevet brugt mange ressourcer på udvikling af nye produkter. Der er således nu et behov for at øge afsætningen af disse produkter ved at gøre dem mere tilgængelige og tilpasse dem til markedet. Dette skal bidrage til at øge omsætning og salg, og herved skabe vækst i turismen på kort sigt.

Det er vigtigt at kunne agere i markedet. Der er derfor behov for at tilpasse eksisterende produkter til nye kundesegmenter samt udvikle nye produkter til eksisterende og nye kunder ved at tage afsæt i vores styrkepositioner og i efterspørgslen. Sammen med et øget fokus på afsætning skal en markedsbaseret produktudvikling sikre en vækst på mellemlang og lang sigt.

For at sikre kontinuitet og sammenhæng er der behov for en øget organisering og professionalisering af turismeindsatsen. Ved at oparbejde stærke organisatoriske platforme med afsæt i de udpegede centre er målet i højere grad at sikre sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel mellem udvikling og afsætning. De styrkede organisatoriske platforme skal således bidrage til at skabe en bæredygtig og langsigtet platform for vækst i regionens turisme.

Ved at koncentrere indsatserne omkring *afsætning, udvikling og organisering* inden for de kommercielle forretningsområder *Stærke feriesteder, Erhvervsurisme og Mersalg* er målet, at der samtidigt kan skabes større synergi på tværs af forretningsområderne.

Værdikæderne - *Afslapning/forkælelse, Viden/talent, Forlystelse/kultur og Storby/modernitet* - skal sikre en målrettet og fokuseret turisme i forhold til målgruppe og marked, mens udviklingsmotorerne - *produktudvikling, kvalitetsudvikling, kompetenceudvikling og PR/Marketing* - som skal sikre en professionalisering af turisterhvervet inden for de konkrete aktiviteter.

Operationalisering af handlingsplan

Med strategien og handlingsplan for "Ny VÆKST i turismen" er målet at skabe en mere fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland. Dette betyder, at få udvalgte parter - kommuner, destinationer og aktører - skal agere frontløbere for udviklingen til gavn for hele regionen. Dette indebærer et stort ansvar og en forpligtelse overfor den øvrige turisme i regionen. Ved at indgå i Vækstforums satsning på turisme forpligter parterne sig til at sikre, at der sker udvikling på tværs. Ikke alene mellem parterne i de respektive forretningsområder, men også på tværs af forretningsområderne samt på tværs af geografi.

Vækstforum lægger stor vægt på, at der sker en høj grad af udnyttelse af ressourcerne i hele regionen. I strategien og handlingsplanen for "Ny VÆKST i turismen" lægges der således op til at indsatserne samles og løftes i fællesskab via partnerskaber og strategiske alliancer.

Ved et *partnerskab* forstår vi i denne sammenhæng en formel aftale - en partnerskabsaftale - mellem to eller flere parter. Ved at indgå i partnerskabet forpligter parterne sig til at forfølge fælles mål for vækst for i fællesskab at opnå gensidige forretningsmæssige fordele. I partnerskabet puljes ressourcer og færdigheder i henhold til den konkrete aftale, der regulerer parternes relationer til hinanden og til partnerskabet. Risici og gevinster fordeles således ud fra partnerskabsaftalen mellem parterne. Partnerskabet ledes typisk af en styregruppe nedsat mellem de involverede parter.

Ved en *strategisk alliance* forstår vi i denne sammenhæng en aftale om samarbejde mellem to eller flere selvstændige og potentielt konkurrerende parter, der besidder komplementære styrker. I alliancen arbejdes der sammen om at fremme fælles mål og sikre fælles interesser. Parterne samarbejder som selvstændige og adskilte enheder om at nå de fælles mål. Parterne kan fortsætte den indbyrdes konkurrence på de områder, der falder uden for alliancen, men det er vigtigt, at de deltagende parters ledelser er enige om samarbejdets grundlæggende formål og forudsætninger. I modsætning til partnerskabet er en strategisk alliance som oftest afgrænset af en enkel aftale med en afbalanceret risiko. Alliancen ledes typisk af en integreret projektgruppe i et netværk af partnere.

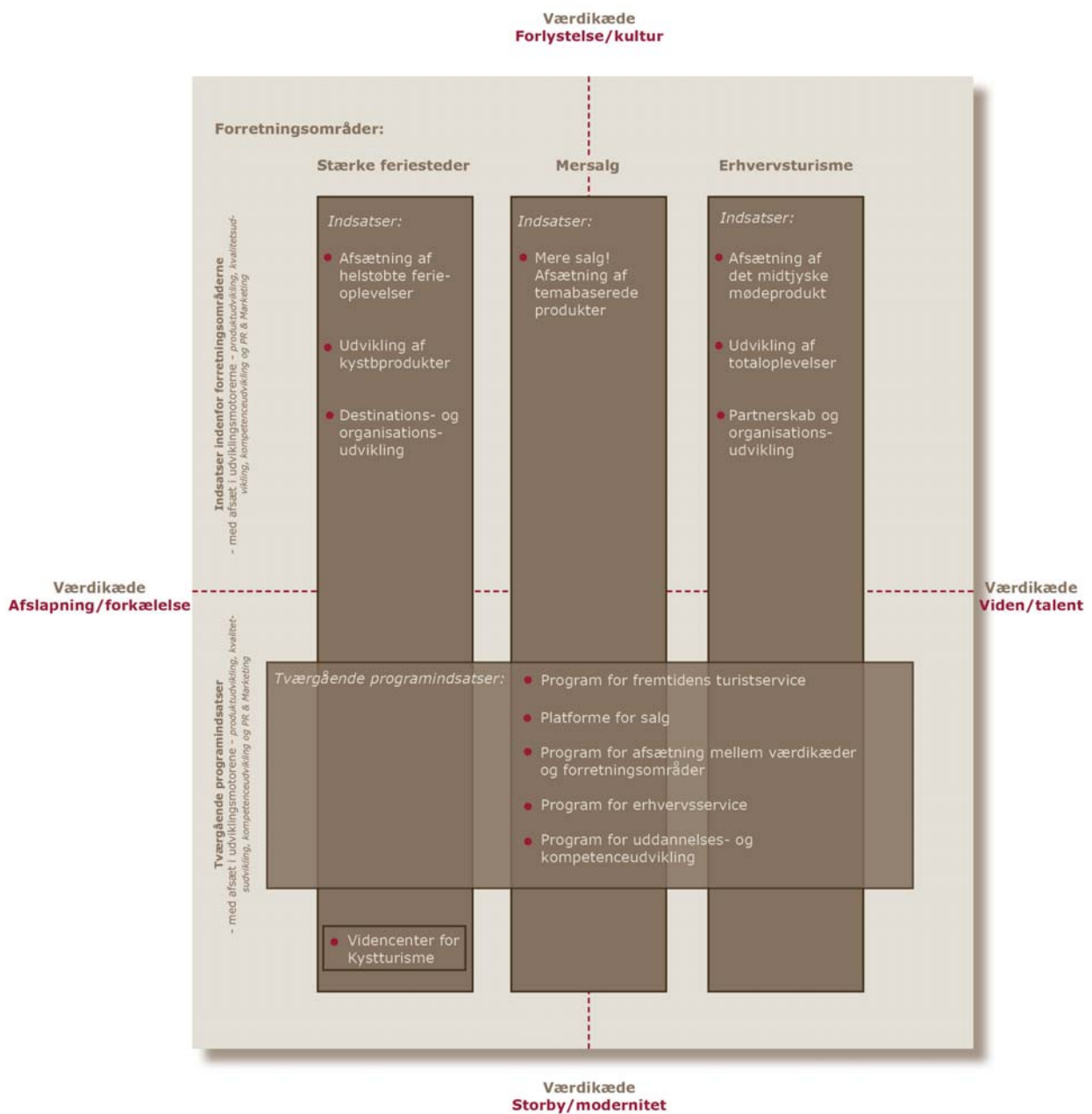
I turismeindsatsen skelnes der mellem tre typer af strategiske alliancer:

- En geografisk alliance, hvor to eller flere parter i fællesskab aftaler at markedsføre eller co-brande deres produkter og tjenester i et bestemt geografisk område.
- En salgsalliance, hvor to eller flere parter aftaler at gå til markedet sammen for at sælge komplementære produkter og tjenester.
- En investeringsalliance, hvor to eller flere parter er enige om i fællesskab at pulje midler til gensidig investering.

En regional turismeoperatør får ansvaret for at sikre sammenhængen i indsatserne og understøtte fundamentet for ny VÆKST. Den regionale turismeoperatør skal fungere som facilitator og koordinator, samt have ansvaret for større tværgående indsats, der skal understøtte de aktiviteter som udarbejdes af parterne. Parterne - kommuner, destinationer

og aktører – har ansvaret for at udarbejde konkrete og målrettede projekter/aktiviteter i forhold til at skabe ny vækst i turismen.

Model for handlingsplan 2015 – Ny vækst i turismen i Region Midtjylland



Samlet indikativ regionaløkonomisk ramme for Ny VÆKST i turismen

En effektiv regional erhvervspolitik forudsætter strategisk fokus og målrettede investeringer. Vækstforum vil arbejde med store, strategiske satsninger, der har en bred finansiering og er forankret i kommunale, regionale, nationale eller internationale partnerskaber og alliancer. Vi vil tage initiativ til samarbejde på tværs af regioner på områder, hvor vi har sammenfaldende interesser, og kan opnå synergi ved at kombinere indsatser.

I forbindelse med tildelingen af midler til initiativer og programmer er der lagt stor vægt på, at de økonomiske midler tilvejebringes via en kombination af flere finansieringskilder. De primære finansieringskilder for Vækstforums initiativer er de regionale erhvervsudviklingsmidler og EU's strukturfondsmidler. I denne handlingsplan vil vi i så høj grad, som det er muligt, geare disse midler med andre finansieringskilder, eksempelvis Interregionale midler, finansiering via statslige programmer og puljer, såsom Regeringens Grøn Vækst plan. Derudover forudsætter den regionale finansiering en matchende kommunal gearing.

Nedenstående skema angiver en indikativ fordeling af midlerne i den regionaløkonomiske ramme. Medfinansiering og gearing fra kommuner er således ikke indregnet. Vækstforum forventer dog en medfinansiering svarende til den regionale ramme, hvorfor den samlede indsats for handlingsplanen 2015 – Ny VÆKST i turismen – forventes at ligge på over 200 mio. kr. Hertil kommer privatmedfinansiering.

Budgettabel

	2011	2012	2013	2014	Total	2015	I alt
Stærke feriesteder					16,5	4	20,5
Erhvervsturisme					19	5	24
Mersalg *					10	2,5	12,5
Udviklingsmotorer *					13,5	2,5	16
Regional turismeoperatør					24	6	30
Videncenter for Kystturisme					6	0	6
I alt					89	20	109

* i forhold til tidligere indikative ramme er der flyttet midler, samlet 4 mio. kr., fra mersalgsindsatsen ned i indsatsen for udviklingsmotorerne. Dette er sket som led i en omstrukturering af indsatsernes logiske sammenhæng og placering.

Indsatsen "Program for afsætning mellem værdikæder og forretningsområder" som før stod listet under mersalgsindsatsen skal fortsat ses som en mersalgsindsats - men i en supplerende sammenhæng med indsatsen "Platforme for salg".

Finansieringstabel

	2011	2012	2013	2014	Total	2015	I alt
Regionale udviklingsmidler					55	20	75
EU-Socialfondsmidler (Strukturfondsprogram 2007-2013)					20		20
Grøn Vækstmidler					14		14
EU-Strukturfondsmidler (Program 2014-2020)							
Anden EU / InterReg finansiering							
Anden finansiering							
I alt					89	20	109

Med finansieringstabellen er der skitseret en overordnet fordeling af midler fra 2011-15. I finansieringstabellen er der gjort en række antagelser om, hvorledes den overordnede regionale finansiering kan tilvejebringes. Finansieringstabellen tager afsæt i flere programmer finansieret via EU-midler, som skal anvendes inden udgangen af 2013, hvor EU-programmet udløber. De farvede felter i skemaet angiver, hvilke år midlerne er til rådighed.

Stærke feriesteder

Vækstforum vil 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.

Indikativ regionaløkonomisk ramme for 2011-15 for stærke feriesteder:

I alt 20,5 mio. kr.

Indsatser under forretningsområdet – stærke feriesteder:

- *Afsætning af helstøbte ferieoplevelser*
- *Udvikling af kystferieprodukter*
- *Destinations- og organisationsudvikling*

Afsætning af helstøbte ferieoplevelser

Værdikæden 'afslapning/forkælelse' udgør hovedrejsemotiv for de turister, der søger ferieoplevelser i de midtjyske kystdestinationer med særlig fokus på naturen, kysten og det autentiske kystby-liv.

I et vækstperspektiv giver det en række udfordringer i forhold til at differentiere de midtjyske kystferieprodukter fra konkurrenternes, men også en række muligheder for at arbejde fokuseret med afsætning af produkter og oplevelser samt skabe et stærkt og synligt brand omkring de stærke feriesteder. Der er kort sagt behov for en styrket markedsposition for den midtjyske værdikæde 'afslapning/forkælelse' med Ringkøbing og Djursland som vækstlokomotiver.

Det er derfor nødvendigt at arbejde mere målrettet med at afsætte produkter og oplevelser i værdikæden 'afslapning og forkælelse' i forhold til udvalgte, højtforbrugende vækstmålgrupper. Målet er at øge antallet af gæster og deres døgnforbrug og herved skabe øget salg og indtjening på produkter og oplevelser forbundet med ferien i de stærke feriesteder.

Der er helt generelt behov for at arbejde mere strategisk med afsætning i forlængelse af de konkrete styrkepositioner og udviklingsindsatser. Således skal der skabes forretningsbaserede koncepter og platforme for kommunikation/PR, marketing og markedsføring i relation til de motivbaserede vækstmålgrupper. Målgrupperne med størst vækstpotentiale for de stærke feriesteder er: 'Det gode liv', 'sjov, leg og læring' samt 'temaoplevelser'.

Det er nødvendigt at styrke den værdikædebaserede oplevelses- og produktsammenhæng i et afsætningsperspektiv i forhold til at sikre de unikke valgmuligheder og feriemæssige totaloplevelser, som de enkelte målgrupper efterspørger. Helt konkret handler det om at sikre den enkelte gæsts mulighed for selv at sammensætte sin ferie. Dette gøres gennem et bredt og lettilgængeligt udvalg af ferierelaterede oplevelser og ydelser. Tanken er i højere grad at sælge den enkelte kystferiedestination som et 'all-inclusive'-produkt, hvor gæsten i så mange sammenhænge som muligt tilbydes en palette af attraktive faciliteter og oplevelsesmuligheder.

De konkrete produkter og oplevelser skal samtidigt i højere grad tilpasses og pakketeres i overensstemmelse med efterspørgslen i omtalte motivbaserede vækstmålgrupper. Således skal der skabes øget salg ved i højere grad at anvende salgskoncepter og bearbejde salgskanaler, der er målrettet ferie- og oplevelsesmotiver i de enkelte målgrupper – eksempelvis temabaserede ferieoplevelser som cykling, vandring og lystfiskeri eller leg og læring i forhold til den moderne børnefamilie.

I det konkrete afsætningsarbejde skal der tænkes på tværs af geografiske skel i forhold til at sikre den værdikædebaserede produkt- og oplevelsessammenhæng i et gæsteperspektiv, der hvor det giver merværdi og forretning.

Udvikling af kystferieprodukter

Det fysiske, kulturelle og oplevelsesmæssige kvalitetsniveau i de midtjyske kystdestinationer halter bagefter de internationale konkurrenter. Samtidigt udgør den manglende udvikling af kvaliteten i de basale kystferieprodukter – så som feriehusene, attraktioner, adgang til natur og strandarealer, byrum mv. – som følge heraf et markant problem i forhold til at tiltrække og fastholde de motivbaserede vækst målgrupper, som fx de voksne tyskere i 'Det gode liv' eller de højtforbrugende børnefamilier i 'Sjov, leg og læring' –

Hvis Region Midtjylland fremadrettet skal fastholde og styrke sin position på markedet for kystferie, er der behov for at skabe et markant kvalitetsløft i turismen i regionens stærkeste feriesteder med udgangspunkt i Ringkøbing og Djursland.

Formålet med denne indsats er derfor at skabe kvalitetsudvikling med afsæt i oplevelses- og produktudvikling i forhold til de eksisterende kystferieprodukter – eksempelvis skabe øget sammenhæng mellem by og kyst, feriehus og feriehusområder, oplevelsesudvikling af rekreativ infrastruktur mv. Endvidere skal indsatsen sikre oplevelses- og attraktionsudvikling i sammenhæng med de internationale oplevelsesfyrtårne.

Målet er at skabe vækst ved at foretage et samlet løft af de stærke feriesteder i forhold til at styrke og udvikle kvaliteten, så det i højere grad bliver muligt at tiltrække de højtforbrugende målgrupper.

Den øgede globale konkurrencesituation giver de stærke feriesteder et øget behov for at differentiere sig – med henblik på at være unikke i forhold til det, der kan tilbydes feriegæsten.

Det betyder, at der i højere grad skal arbejdes på at udvikle de kystferiebaserede produkter med udgangspunkt i eksisterende eller potentielle styrkepositioner. Vækstpotentialet i den forbindelse ligger i at arbejde systematisk med at skabe en bedre sammenhæng mellem oplevelser og produkter i forhold til målgrupper og værdikæder – hele året rundt.

Der er behov for i stigende grad at tænke kommercielt i forhold til at kapitalisere mere på de produkter og oplevelser, der er mest benyttede. Eksempelvis kunne man i højere grad gøre det muligt for feriegæsten at købe sig til de unikke, naturbaserede oplevelser, der udgør så centralt et rejsemotiv i værdikæden 'afslapning og forkælelse'.

Det er ligeledes nødvendigt, at der foretages massive, kvalitetsforbedrende investeringer i at udvikle og fremtidssikre kystferieprodukterne. Eksempelvis er der behov for at arbejde med kvalitetssikring og oplevelsesudvikling af fremtidens feriehus og feriehusområder – både fysisk, planlægningsmæssigt og oplevelsesmæssigt. På samme måde er der behov for at arbejde med kvalitetsudvikling af kyst og by i omtalte vækstperspektiv – eksempelvis 'superstrande', 'super-kystlinjer' eller 'fremtidens badeby'.

Destinations- og organisationsudvikling

Destinations- og organisationsudvikling er en grundlæggende forudsætning for kvalitets- og produktudvikling hos de stærke feriesteder og udgør et fundament for vækst i de midtjyske kystdestinationer på den lange bane.

Der er i arbejdet med destinations- og organisationsudvikling behov for et opgør med den konventionelle turistdestination hen imod en stærkere fokusering på ledelse – både management (styring og kontrol) og leadership (inspiration, ledelse og motivation). Kombineret med en stigende orientering mod partnerskaber med de aktører, der for alvor kan bidrage til at skabe den kystbaserede vækst i turismen, defineres dette perspektiv på destinations- og organisationsudvikling som et arbejde med Destination Management Organisations (DMO).

Der er således behov for at foretage et markant skifte mod større, mere professionelle og handlekraftige destinationer på Vestkysten og Djursland. De stærke feriesteder skal styrkes organisatorisk og kompetencemæssigt frem imod at destinationerne agerer og drives som en kommerciel forretning. Målet er at etablere langsigtede og ambitiøse partnerskaber og organisationer omkring den kystbaserede turismeudvikling.

Ringkøbing og Djursland skal som spydspidser for den midtjyske kystturisme tage et øget ansvar og lederskab i forhold til at skabe udvikling og vækst i turismen regionalt.

Der er behov for at styrke opbygningen af velfungerende og professionelle *Destination Management Organisations* som platforme for den kystferiebaserede turismes udviklings- og salgsarbejde.

Konkret handler det om at styrke og videreudvikle de eksisterende koncepter for partnerskaber med offentlige såvel som private partnere til i højere grad at være forretningsbaserede. I den forbindelse er det nødvendigt at identificere alternative modeller til langsigtet og kontinuerlig finansiering af de udvidede ansvarsområder, som den professionelle DMO skal varetage – herunder turismens *fællesgoder*. Fællesgoder er goder, som ikke kan tilbydes turisterne og turisterhvervet på en lønsom måde, men som er i aktørernes, kommunernes og turisternes fælles interesse (eksempelvis strandrensning, adgangsforhold, etablering og vedligehold af grønne/rekreative områder, stier, rastepudsfaciliteter mv.).

Desuden er der behov for en kraftig optimering af de organisatoriske ressourcer og omkostningsfordelingen mellem disse i forhold til at udvikle og implementere nye modeller for fremtidens turistbureau og gæsteservice. I den forbindelse er omstillingen til en mere forretningsbaseret salgs- og serviceorganisation central.

Det er afgørende for udviklingen af stærke destinationer på Vestkysten og Østkysten, at det sker i et tæt offentlig-privat samarbejde på tværs af sektorer. Kommunerne spiller således en central rolle og er en del af partnerskabet.

Det er ligeledes afgørende for arbejdet med den kystdrevne destinationsudvikling, at arbejdet forankres i nationale og internationale videns- og erfaringsmiljøer. Både foreningen Danske Destinationer og etableringen af Videncenteret for Kystturisme er eksempler herpå.

Videncenter for Kystturisme

Kystturismen har stor betydning for den danske turisme. Målt i overnatninger og omsætning bidrager kystturismen til jobskabelse og vækst i store dele af landet – herunder ikke mindst i de tyndt befolkede land- og yderområder. Kystturismen står imidlertid overfor en række betydelige udfordringer. Der er derfor behov for at styrke rammerne for innovation og viden om nye vækstmuligheder inden for dansk kystturisme hvis det skal lykkes at få flere værdiskabende turister og øge omsætningen per turist.

I finanslovsaftalen for 2011 blev det besluttet at etablere et nationalt "Videncenter for Kystturisme". Videncentret etableres i et samarbejde mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, de tre vstdanske regioner, Region Sjælland, Ringkøbing-Skjern Kommune og turismeerhvervene. Videncentret er tænkt placeret i Ringkøbing-Skjern Kommune – og medfinansieres i perioden 2011-14.

Indikativ regionaløkonomisk ramme for 2011-2014 for Videncenter for Kystturisme:

I alt 6 mio. kr.

Der er igangsat et fælles arbejde om at belyse, hvorledes et kommende Videncenter for Kystturisme bedst muligt kan bidrage til at skabe fornyet innovation og vækst inden for kystturisme i Danmark. Videncenter for Kystturisme forventes at være etableret ved udgangen af 2011.

Videncenter for Kystturisme tænkes som en praktisk viden- og forskningsmæssig enhed, der meget konkret kan bidrage til at løse udfordringer og aktiviteter inden for turismen i kystområderne i Danmark og herigennem understøtte Vækstforums forretningsområde *Stærke feriesteder*.

Fokus for Videncenter for Kystturisme rettes mod turisterhvervet og turismens udfordringer på det globale marked. Videncentret skal samarbejde med andre videninstitutioner med relevans for turismebranchen sikre anvendelse af forskning i praksis. Videncentret skal ligeledes koordinere og samarbejde med de regionale udviklingselskaber.

I forhold til Videncenter for Kystturisme har Vækstforum Midtjylland et ønske om at etablere en tæt alliance mellem Videncenter for Kystturisme og de regionale satsninger for herigennem at opnå størst mulige effekter og synergi mellem udvikling, viden og praksis.

Erhvervsturisme

Vækstforum vil med forretningsområdet erhvervsturisme understøtte etablering af et stærkt partnerskab om erhvervsturisme koncentreret omkring styrkerne i det midtjyske erhvervsliv. Gennem et fokuseret og målrettet arbejde skal værdikæden indenfor erhvervsturisme styrkes, og gennem et privat-offentligt samarbejde skal der knyttes internationale bånd og dermed sikre Midtjylland en fremtrædende national og international position indenfor kongres, konference og mødeindustri.

Indikativ regionaløkonomisk ramme for 2011-2015 for erhvervsturisme:

I alt 24 mio. kr.

Indsatser under forretningsområdet – erhvervsturisme:

- *Afsætning af det midtjyske mødeprodukt*
- *Udvikling af totaloplevelser*
- *Partnerskaber og organisationsudvikling*

Afsætning af det midtjyske mødeprodukt

Med udgangspunkt i en række erhvervs- og forskningsmæssige miljøer samt regionale styrkepositioner har Region Midtjylland en betydelig erhvervsturisme inden for firmamøder, messer, kongresser, og business events. Forretningsområdets omsætningsniveau modsvarer imidlertid ikke regionens størrelse og erhvervsstruktur. Derfor er det nødvendigt med en indsats, som samler kræfterne i regionen så der opnås en tilstrækkelig kritisk masse i forhold til innovation og produktudvikling på området. Der er kort sagt behov for en styrket markedsposition for den midtjyske værdikæde 'viden/talent' og forretningsområdet erhvervsturisme med Aarhus og Herning som konkrete vækstlokomotiver.

Det betyder, at der skal foretages et reelt gearskifte mod en mere innovativ og konkurrencedygtig mødeindustri. Målet er at skabe en vækst i den midtjyske mødeindustri, der på sigt kan skabe incitament og rentabilitet i yderligere investeringer i mødesektoren. I den sammenhæng er det helt centralt at styrke afsætningsindsatsen på det internationale marked i forhold til særligt udpegede værdiskabende målgrupper: 'Internationale møder', 'Internationale kongresser' samt 'Fagmesser'.

Den styrkede afsætningsindsats i forhold til erhvervsturisme som forretningsområde tager afsæt i en styrket position på det nationale marked og skal tillige medvirke til at sikre en øget professionalisering og opgradering af faglige kvalifikationer og kompetencer.

Med sigte på at øge volumen fra internationale kundesegmenter gennemføres en række afsætningsrelaterede aktiviteter i form af kommunikation/PR, marketing og markedsføring indenfor såvel møder, messer, konferencer, kongresser, og business events med udgangspunkt i en styrket produktplatform i forhold til værdikæden 'viden/talent'. Afsætningsindsatserne gennemføres med udgangspunkt i partnerskabet omkring erhvervsturisme med en forpligtelse til at skabe mest mulig synergi og merværdi i forhold til relevante lokale, regionale og nationale partnere.

Der er behov for en opprioritering af det opsøgende salgs- og marketingarbejde overfor identificerede beslutningstagere i udvalgte kundesegmenter. Eksempelvis ved deltagelse i relevante internationale messer og udstillinger eller understøttelse og organisering af tilbud til større møder og kongresser.

Afsætningen af produkter og oplevelser i mødemarkedet er kendetegnet ved primært at foregå business-to-business, hvilket betyder, at relationer og netværk er afgørende i forhold til at skabe øget omsætning. I den forbindelse er der blandt andet behov for en forøget identifikation og samarbejde med agenter og PCO'er (professional conference organisers) med det formål at skabe ny forretning.

Det forretningsmæssige potentiale i værdikæden styrkes med henblik på at skabe merværdi og større indtjening ved eksempelvis øget krydssalg mellem destinationer og mødesteder,

eller ved i højere grad at arbejde med pakketering og skræddersyede tilbud til udvalgte målgrupper i forlængelse af eksisterende styrkepositioner – eksempelvis grønne møder.

Med udgangspunkt i at sikre erhvervsturismedestinationerne i Midtjylland en fremtrædende international position som foretrukne destinationer i møde-, kongres-, messe- og eventsektoren foretages der ligeledes internationalt målrettede kommunikations- og PR-indsatser i relation til særligt udpegede værdiskabende målgrupper. Her er der eksempelvis tale om internationalt PR-arbejde i forhold til relevante, faglige medier og brug af events som kommunikationsaktivitet.

I forbindelse med en styrket og mere professionel afsætningsindsats er det nødvendigt at fokusere på at opbygge strategiske salgskompetencer i afsætningsleddet og opprioritere de faglige kvalifikationer og redskaber forbundet hermed.

Udvikling af totaloplevelser

Mødemarkedet er præget af intensiv priskonkurrence og et forholdsvist standardiseret og forudsigeligt produkt. For mindre, men veludviklede mødedestinationer giver dette en række udfordringer, men det åbner også for en række muligheder i forhold til at specialisere sig i at håndtere den enkelte arrangørs særlige ønsker og behov og dermed levere et mere differentieret produkt. Her har mødedestinationer som Aarhus og Herning således en mulighed for at konkurrere på parametre som indlevelsessevne, viden, kreativitet, mødedesign, leveringssikkerhed og professionalismisme.

Der er behov for at udvikle differentierede og innovative produkter og mødekoncepter til et internationalt marked med en stærk forankring i værdikæden 'viden/talent'.

Målet er at styrke Region Midtjyllands nationale og internationale position som mødedestination ved at udvikle fokuserede koncepter og produkter med internationalt potentiale tilpasset fremtalte værdiskabende målgrupper.

Der ligger et betydeligt potentiale for at skabe større omsætning per erhvervsturisme-arrangement ved at fokusere meget bredere på de turismerelaterede afsætningsmuligheder i forhold til det konkrete mødested. Konkret handler det om at udvide produkt- og oplevelsesmulighederne i forbindelse med det enkelte møde, messe eller event. Den konkrete konceptudvikling skal i høj grad fokusere på udvikling af 'totaloplevelser' i et ønske om at forretningsudvikle det enkelte mødeprodukt og skabe innovative, 360graders produkter som USP (unique selling proposition) for de midtjyske erhvervsturismeprodukter.

Produktudviklingen har til formål at skabe meromsætning. Det handler således både om at gøre det enkelte arrangement/produkt mere attraktivt ved at synliggøre og tilbyde komplementære produkter og oplevelser. Men det handler også om at udvide målgruppen til arrangementet og herved skabe meromsætning på en række relaterede produkter og oplevelser. Eksempelvis ved at give erhvervsturistens ledsagere en række gode grunde til at rejse med på den årlige fagmesse.

I begge tilfælde er der tale om en meget dynamisk koncept- og produktudvikling forstået således, at der i mødemarkedet i høj grad er tale om engangsbegivenheder, hvorfor en stor del af udviklingsarbejdet er bundet op på ressourcer og systematisk praksis i forhold til de enkelte målgrupper.

Det er med andre ord afgørende, at den konkrete produkt- og forretningsudvikling i høj grad er efterspørgselsbaseret. Her handler det om at opbygge og vedligeholde relationer og være fokuseret på 'nextpractice' for at sikre løbende tilpasning af de konkrete produkter og koncepter i forhold til meget specifikke målgrupper.

Partnerskaber og organisationsudvikling

Der er behov for at styrke det strategiske samarbejde mellem Aarhus og Herning, som udgør regionens styrkepositioner på såvel konference- som messemarkedet, frem mod at sikre et langsigtet og ambitiøst erhvervspartnerkab, som organisatorisk kan påtage sig et regionalt lederskab og ansvar for at profilere og sælge de midtjyske mødesteder.

Målet er at sikre en stærkere kobling af værdikæderne omkring erhvervsturisme og derved skabe vækst i den midtjyske erhvervsturisme.

Med udgangspunkt i et partnerskab mellem Aarhus og Herning sikres et forretningsbaseret samarbejde mellem de offentlige og private aktører, der reelt tænkes at bidrage til at skabe væksten.

Ved at professionalisere det organisatoriske og forretningsmæssige afsæt for arbejdet med erhvervsturisme skal koblingen af leverandører og samarbejdspartnere i værdikæden styrkes både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt.

Aarhus og Herning skal som spydspidser for den midtjyske mødeturisme tage øget ansvar og lederskab i forhold til at skabe udvikling og vækst i mødeturismen regionalt.

Det langsigtede, regionale partnerskab om erhvervsturisme indgås med baggrund i en alliance mellem centrale aktører, med det mål at profilere og udvikle erhvervsturismens værdikæder og accelerere væksten i den midtjyske erhvervsturisme. Partnerskabet skal sikre et stærkt organisatorisk lederskab med ansvar for koordinering af indsatser og fælles drift af funktioner relateret til fælles aktiviteter – eksempelvis positionering, planlægning, udvikling og salg af totalarrangementer.

I forhold til opbygning af forretnings- og markedsorienteret viden udgør partnerskabet en platform for opsamling af kompetencer indenfor de erhvervs- og forskningsmæssige miljøer og regionale styrkepositioner. Her opbygges strategisk viden om markedet og her forankres den i forhold til de relevante partnere – eksempelvis ved etablering af en aktørorienteret kommunikationsplatform. I den forbindelse er det centralt at arbejde med redskaber og værktøjer til intern såvel som ekstern videndeling og til styrkelse af den interne organisering og kommunikation.

Partnerskabet tager afsæt i allerede eksisterende strukturer i Aarhus og Herning, og det er en forudsætning for partnerskabet, at begge destinationer også arbejder med at styrke organisation og ressourcer lokalt. Den professionelle lokale platform er således grundlaget for erhvervspartnerkabet, og her er der behov for en organisatorisk omstilling til at blive mere forretnings- og afsætningsorienteret. I arbejdet med et bredere gæsteservicebegreb er der blandt andet behov for at udvikle nye gæsteservicekoncepter.

Mersalg

Vækstforum vil arbejde på at 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.

Indikativ regionaløkonomisk ramme for 2011-2015 for mersalg:

I alt 12,5 mio. kr.

Indsatser under forretningsområdet – mersalg:

- *Mere salg! Afsætning af temabaserede produkter*

Mere salg! - Afsætning af temabaserede produkter

Gæsterne i Region Midtjylland er overordentligt loyale sammenlignet med gæster i andre danske regioner. Det gennemsnitlige døgnforbrug ligger imidlertid markant under niveau. De udenlandske feriegæsters døgnforbrug ligger eksempelvis 20 % under landsgennemsnittet, og mulighederne for at kapitalisere på eksisterende gæster udgør derfor et stort potentiale.

Mersalgsindsatsen dækker over ambitionen om at skabe mere salg ved at øge døgnforbruget på udvalgte motivbaserede målgrupper – og dermed øge omsætningen hos det midtjyske turisterhverv. Det skal gøres ved hjælp af en fokuseret afsætningsindsats, der har som mål at bringe de midtjyske turismeprodukter målrettede til et internationalt marked og styrke salgs- og produktalliancer på tværs af geografi og sektorer. Afsætningsindsatsen vil i høj grad være bygget op om eksisterende temabaserede styrkepositioner i relation til allerede etablerede strategiske alliancer

For at nå målet om et højere døgnforbrug er der behov for et nytænkende og mere fokuseret arbejde med temabaseret produktsamarbejde og tilgange til produktkvalificering og afsætning.

Mersalget skal realiseres ved at arbejde med styrkede salgsstrategier med udgangspunkt i allerede udviklede og pakketerede produkter. Her er det helt centralt at fokusere på at skabe salg i alle led i købsprocessen – dvs. fra motivationsfasen, over beslutning, booking, ankomst, ophold til salg og gensalg efter hjemkomsten.

Det er også centralt at arbejde med forskellige typer af strategisk salg som fx krydssalg mellem aktører og værdikæder, salg til loyale kunder (bonuskort eller klub-koncepter) samt sammenkædning af attraktioner, seværdigheder og begivenheder via ruter, temaer, alliancer, billetfællesskaber mv. I konkret salgs- og afsætningsøjemed er der således behov for udvikling, test og implementering af forretningsbaserede koncepter og platforme for kommunikation/PR, marketing og markedsføring med udgangspunkt i de loyale vækst målgruppers behov, ønsker og betalingsvilje. Vækst målgrupperne i forretningsområdet mersalg er 'Det gode liv', 'sjov, leg og læring' samt 'temaoplevelser'.

Frem for at tale om standardiserede masseprodukter skal der tilbydes specialiserede produkter bundet sammen af temaer og logiske produktsammenhænge – set med gæstens øjne. Der skal således foretages et kvalificeret og efterspørgselsbaseret arbejde med produktudbuddet ved at fokusere på eksisterende styrkepositioner. Her handler det om at udvælge og videreudvikle de stærkeste produkter og i høj grad arbejde med at kvalificere produkternes tema og indhold. Ligeledes skal der fokuseres meget målrettet på forretningsudvikling i forhold til at gøre de mange gratis oplevelser til salgbare produkter. Væksten skal således realiseres ved at kommerialisere oplevelserne og styrke koblingen mellem dem ved en højere grad af produkt-pakketering.

Den styrkede afsætnings- og salgsindsats i forretningsområdet mersalg er baseret på, at der arbejdes med en styrket organisering og samarbejde i allerede etablerede strategiske alliancer med fokus på temabaseret produktsamarbejde, fælles produktkvalificering og øget salg.

Udviklingsmotorer

Vækstforum vil med den nye vækststrategi for turismen sætte fokus på kvalitetsudvikling som forudsætning for vækst. Vi vil kommercialisere turismen gennem produktudvikling og 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.

Indikativ regionaløkonomisk ramme for 2011-15 for udviklingsmotorerne:

I alt 16 mio. kr.

Tværgående programindsatser med afsæt i udvalgte udviklingsmotorer på tværs af de tre forretningsområder:

- Program for fremtidens turistservice
- Platforme for salg
- Program for afsætning mellem værdikæder og forretningsområder
- Program for erhvervsservice
- Program for kompetence og uddannelse

Program for fremtidens turistservice

Den teknologiske udvikling har på mange måder revolutioneret vores måde at rejse og holde ferie på. Internettet er blevet trådløst og er for alvor blevet gæstens hovedkilde til inspiration, information, formidling, kommunikation og køb af ferieprodukter. Samtidig gør teknologien det muligt for turismeaktørerne at interagere med gæsterne i langt højere grad end før – både før, under og efter ferien. Vellykket, nærværende og relevant kommunikation, information og formidling er helt centralt i forhold til at understøtte den gode ferieoplevelse. I den forbindelse er 'on-line' et nøgleord, og den on-line tilstedeværelse vil således være et overordnet fokuspunkt for hele indsatsen omkring 'Fremtidens Turistservice'.

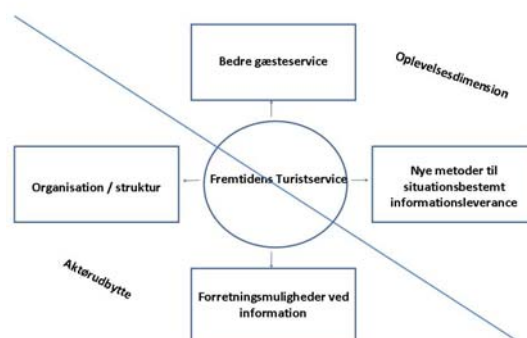
Efterspørgslen vil i fremtiden fokusere på den transformerende gæsteoplevelse. Co-creation, kulturel udveksling, autenticitet og interaktion mellem gæst, vært og sted bliver væsentlige parametre for at differentiere sig fra konkurrenterne.

Denne udvikling stiller derfor nye krav til, hvordan gæsterne serviceres og hvilken information, der møder dem før, under og efter besøget. Dette indebærer således et behov for nye strukturer i arbejdet med information samt en vurdering af, hvordan informationsarbejdet og serviceringen af turisterne kan effektiviseres, dokumenteres samt værdisættes og omkostningsoptimeres.

Målet med 'fremtidens turistservice' er således at effektivisere og omkostningsoptimere turistinformationsindsatsen samt skabe nye forretningsmuligheder og nye koncepter for gæsteservice.

Der er behov for at turismeaktørerne tænker fremadrettet og langsigtet i deres servicering af turisterne. Udfordringen er at optimere informations-flowet med henblik på at øge serviceniveauet til så få omkostninger som muligt, samtidig med at den turistservice, der leveres, giver gæsterne en "helstøbt" ferieoplevelse, skaber relationer og loyalitet samt udløser konkrete køb. Dette stiller store krav til eksisterende organisering, kompetencer såvel som udvikling af nye modeller og koncepter.

Initiativets indsatsfelt kan anskueliggøres gennem nedenstående model:



Analyser har vist, at en ekspedition på et konventionelt turistbureau i gennemsnit koster 28 kr., og det betyder kort sagt, at der er behov for nye koncepter for fremtidens turistservice i forhold til at omorganisere informations- og servicestrukturen. Der skal tænkes i nye kommercielle partnerskaber og nyt *frontoffice* såvel som *backoffice*.

Ligeledes er der behov for at finde nye forretningsmuligheder i forhold til at kunne udvikle og levere fremtidens turistservice. Der skal fokus på at skabe bedre indtjeningsmuligheder for formidlingsleddet – både i forhold til aktører og gæster.

Endeligt er der behov for at udarbejde nye koncepter for situationsbestemt formidling.

Det er et faktum, at turisterne bevæger sig på kryds og tværs af kommunegrænserne. Det betyder, at de koncepter og forretningsmuligheder for fremtidens turistinformation og gæsteservice, der udvikles under denne indsats, skal skabe nye muligheder for service og salg af oplevelser i hele regionen og derfor også være tilgængelige for alle destinationer og aktører i regionen. I den sammenhæng skal et højt niveau af videndeling og fælles kompetenceudvikling sikres gennem initiativet.

Initiativerne omkring 'Fremtidens Turistservice' skal således fungere på tværs af de tre forretningsområder 'Stærke feriesteder', 'Erhvervsturisme' samt 'Mersalg' dog under hensyntagen til, at turistservicebegrebet giver forskelligartede udfordringer og muligheder i de enkelte forretningsområder i forhold til arbejdet med destinationsudvikling og partnerskaber hhv. strategiske alliancer. Samtidigt er der en naturlig kobling til initiativerne under 'Platforme for salg'.

Platforme for salg

Lige så vel som den teknologiske udvikling har revolutioneret turistservicebegrebet stiller den store forandringskrav i forhold til det meget konkrete omdrejningspunkt i forhold til at skabe vækst – nemlig salget on-line.

Stærke on-line salgsplatforme og hands-on værktøjer er således helt afgørende i forhold til at opnå international gennemslagskraft og styrke salget af midtjyske turismeprodukter på det internationale marked. Der er i den forbindelse behov for at udvikle nye og videreudvikle eksisterende platforme for salg til afsætning af de midtjyske turismeprodukter med det mål at øge omsætningen af de eksisterende midtjyske turismeprodukter og sikre en mere professionel håndtering af produkter og gæster.

Indsatsen er fokuseret på at udvikle og implementere værktøjer, der kan bidrage til at skabe størst mulig afsætning. Med afsæt i salgbare midtjyske turismeprodukter skal der således fokuseres på udvikling og implementering af nye såvel som videreudvikling af eksisterende salgsplatforme og hands-on værktøjer med udgangspunkt i to hovedindsatsområder:

Mersalg on-site handler om mersalg til turisterne under opholdet. Målet er at sikre, at produkter og oplevelser synliggøres gennem platforme, der henvender sig til turisterne "on-site" – når de er i området, ". Eksempelvis via mobiltelefoner og informationsstandere.

Salg online er et spørgsmål om at skabe øget salg ved at sikre de fornødne værktøjer til at formidle sammensatte, men variable produkttilbud til eksisterende eller nye målgrupper.

Indsatsen skal udmøntes i en række hands-on værktøjer i form af et CRM-system og et booking-værktøj. Den eksisterende CRM-plattform videreudvikles og gears til relations opbygning i business-to-consumer feltet med henblik på opsamling af viden om gæsternes rejsemotiver og – adfærd samt én-til-én-kommunikation. Der skal ligeledes ske en videreudvikling og driftsmæssig forankring af eksisterende booking-platforme.

I arbejdet med salgsplatforme og salgsværktøjer skal der fokuseres på krydssalg, eftersalg og gensalg i forhold til de loyale kunder, og der skal arbejdes med salg i alle led i købsprocessen overfor nuværende og potentielle kunder – dvs. fra motivationsfasen over beslutning, booking, ankomst, ophold til efter hjemkomsten.

Indsatserne under 'Platforme for salg' skal direkte understøtte afsætningsindsatserne i de tre forretningsområder 'Stærke feriesteder', 'Erhvervsturisme' og 'Mersalg' med fokus på bl.a. øget salg af de midtjyske turismeprodukter. Der skal endvidere sikres en kobling til initiativerne omkring 'Fremtidens Turistservice' og 'Program for afsætning og salg mellem værdikæder'.

Program for afsætning og salg mellem værdikæder og forretningsområder

De fleste turismeaktører i Region Midtjylland er for små til at kunne trænge igennem på det internationale marked ved egen kraft eller indgå i de nationalt baserede samarbejder hos VisitDenmark. Turismen vil derfor blive styrket og forudsætningen for at skabe vækst baseret på det internationale marked større ved at aktører i højere grad etablerer produkt- og værdikæderelaterede samarbejder og danner strategiske alliancer med internationale samarbejdspartnere – på tværs af de tre forretningsområder.

Derfor udbydes et 'Program for afsætning og salg mellem værdikæder og/eller forretningsområder' med det formål at sætte fokus på anvendelse af nye eller eksisterende internationale afsætningskanaler og forbedrede distributionsmuligheder for de midtjyske turismeprodukter med henblik på et tværregionalt mersalg på tværs af forretningsområder og værdikæder.

Der skal identificeres og afprøves en række internationale salgskanaler med henblik på at få de midtjyske turismeprodukter på de rette "hylder". Målet er at øge omsætningen af de eksisterende midtjyske turismeprodukter.

I initiativet fokuseres på etablering af afsætningsmetoder og -kanaler baseret på kommunikation/PR, marketing og markedsføring til konkrete produkter eller produktpakker overfor definerede relevante motivbaserede vækstmålgrupper på nærmarkederne og evt. udviklingsmarkeder.

Der skal i forlængelse heraf identificeres og indgås strategiske alliancer med samarbejdspartnere på de respektive markeder med henblik på øget afsætning. Samarbejdspartnere forstås som både etablerede turoperatører, agenter, PCO'er og alternative salgskanaler.

Det er afgørende for initiativet, at indsatserne er møntet på at realisere et tværregionalt mersalg på tværs af forretningsområder og værdikæder, med synergi til regionale såvel som tværregionale og nationale samarbejdspartnere. Ligeledes er det afgørende, at der i initiativet tages afsæt i integration af online-kommunikationsformer og online-bookingfaciliteter og at der skabes synergi til initiativer under "platforme for salg".

Partnerskaber og strategiske alliancer, – herunder geografiske alliancer og salgalliancer, der ønsker at være en del af programmet skalkunne dokumentere et vækstpotentiale samt med afsæt i en salgsstrategi kunne dokumentere produkt- og markeds-mæssigt potentiale og gennemslagskraft i forhold til det internationale marked.

Program for erhvervsservice

Turismeerhvervet består hovedsageligt af små og mellemstore virksomheder (SMV), under 250 ansatte. Erfaringer viser, at der blandt turisterhvervet ikke er traditionen for at benytte det etablerede erhvervsservicesystems mange tilbud om vejledning og rådgivning. Derimod viser undersøgelser og evalueringer af serviceprogrammerne, at virksomheder, der har modtaget vejledning og rådgivning, generelt har højere væksttal på de økonomiske parametre end øvrige små og mellemstore virksomheder. Det gælder både for virksomhedernes omsætning, værditilvækst per ansat, eksport og beskæftigelse.

For at forbedre turisterhvervets vækstmuligheder og fremme vilkårene for iværksætteri i turisme er der behov for at synliggøre og formidle de mange eksisterende og relevante tilbud om vejledning og rådgivning i det etablerede erhvervsfremmesystem samt udvikle og samle relevante pakker af kompetencegivende tilbud målrettet turismeerhvervets behov og udfordringer.

At øge professionalisering af turisterhvervet er en nødvendig følge af den globale konkurrence. Forandringspresset er kraftigt stigende, og den skærpede konkurrencesituation stiller alle virksomheder over for krav om i større udstrækning at kunne efterkomme kundens ønsker på en ny og anderledes måde og dermed adskille sig fra konkurrenterne. Men det er også et vigtigt konkurrenceparameter at kunne anvende den nyeste viden og de nye teknologiske muligheder i produkter og ydelser samt udnytte virksomhedens ressourcer på en ny og mere optimal måde, - og gøre det hele til en konkurrencedygtig pris.

En synliggørelse af mulighederne for øget vækst sammenholdt med behovet for en øget professionalisering forudsætter at virksomhederne søger den rette vejledning og rådgivning, hvad enten det er kortlægning af vækstpotentiale eller adgang til udviklingsprogrammer via tilskud til køb af specialiseret rådgivning.

En kortlægning viser, at det generelle behov for rådgivning er størst inden for områderne:

- Salg og markedsføring,
- Strategisk udvikling
- Ledelse, organisation, personale
- IT, informationsteknologi
- Teknologi, design, udvikling
- Globalisering

I samarbejde med det etablerede nationale, regionale og kommunale erhvervsfremmesystem sammensættes en understøttende vækstmotor i form af et målrettet erhvervsserviceprogram for turismevirksomheder, som sikrer vejledning og ydelser dækkende de traditionelle erhvervsøkonomiske virksomhedsdiscipliner og det potentielle behov for sparring.

Program for uddannelses- og kompetenceudvikling

Konkurrencen på det globale rejsemarked er gennem det seneste årti steget massivt. Sammenhængen mellem pris og kvalitet har afgørende betydning for gæstens rejsemotiv, hvilket stiller turisterhvervet overfor et krav om øget professionalisering.

Uddannelsesniveaulet inden for turisterhvervet er som helhed meget lavt. Inden for hotel- og restaurationsbranchen udgør andelen af beskæftigede i Region Midtjylland med grundskole som højeste fuldførte uddannelse omkring 50 %. Det lave uddannelsesniveau har en negativ indvirkning på det generelle kvalitets- og serviceniveau i turismen. Der er således behov for at øge uddannelses- og kompetenceniveaulet i turisterhvervet for at fremtidssikre arbejdsstyrken og højne service- og vidensniveauet, hvis virksomhederne skal klare sig i den internationale konkurrence. Kort sagt skal virksomheder blive bedre til at tænke uddannelse og kompetenceudvikling som et strategisk element til fortsat vækst og udvikling.

For at sikre den kvalitet, udvikling, viden og service, der er nødvendig for at indfri målene om øget professionalisering og vækst i det midtjyske turisterhverv, er der behov for et markant løft i kompetence- og uddannelsesniveaulet inden for de tre forretningsområder - *Stærke feriesteder, Erhvervsturisme og Mersalg.*

At sikre en professionel og fremtidssikret arbejdsstyrke inden for turismen i Region Midtjylland kræver således en generel opkvalificering af kompetenceniveaulet på alle niveauer. Øget samarbejde og koordinering med videns- og uddannelsesmiljøer samt aktivering af det etablerede erhvervsfremmesystem er en klar forudsætning for at skabe de rette uddannelsesbetingelser og dermed fremtidssikre arbejdsstyrken.

Gennem et styrket samarbejde og kobling til relevante uddannelses- og vidensmiljøer sikres let adgang til skræddersyede uddannelsesstilbud i forhold til identificerede målgrupper på alle niveauer i det midtjyske turismeerhverv. Der således et behov for en afdækning af uddannelsesudbydere og af fremtidens uddannelses- og kompetencebehov i relation til de tre forretningsområder.

Samtidig med, at der bør ske en fokuseret indsats på at øge kompetenceniveaulet generelt, er der behov for at sikre tilførselen af såvel kvalificeret som specialiseret højtuddannet arbejdskraft. Det er altså ikke nok at hæve bundniveauet men også topniveauet, hvis turisterhvervet skal udbygge sin internationale konkurrencekraft. Det er derfor nødvendigt at udvide samarbejdet med uddannelses- og vidensmiljøer i forhold studenter samarbejde, tiltrækning af ny arbejdskraft, forskningsaktiviteter mv. Ligesom et forstærket internationalt udsyn og et øget internationalt samarbejde er en klar betingelse for at sikre den rette kvalitet og internationale konkurrenceevne. Dette kan bl.a. ske gennem identifikation af nye nationale og internationale kompetenceprogrammer, etablering af internationalt samarbejde med fokus på vidensdeling og udveksling af relevante uddannelsesprogrammer og medarbejderforløb. Et kommende Videncenter for Kystturisme vil også kunne spille en afgørende rolle for uddannelses- og kompetenceudviklingen i regionens turisme, ligesom en udbygning af Det Digitale Turistakademi kan medvirke til at understøtte allerede igangsatte initiativer på området.

Operatørens rolle

At indfri Vækstforums ambitiøse vækst mål for turismen kræver en stærk regional turismeoperatør, der samler de lokale aktører og via samarbejde leder turisterhvervet frem mod en sammenhængende, fokuseret og professionel turisme i Region Midtjylland.

Som operatør for den regionale turismedefremmeindsats er det den regionale turismeoperatørs ansvar, at sikre udmøntningen af Vækstforums strategi og handlingsplan for "Ny VÆKST i turismen – og hermed bidrage til udviklingen af de vigtigste værdikæder samt sikre sammenhæng mellem forretningsområder og udviklingsmotorer.

Den regionale turismeoperatør skal aktivt medvirke til at fremme turismen i Region Midtjylland gennem udvikling, koordinering og gennemførelse af den konkrete indsats inden for "Ny VÆKST i turismen" – og dermed skabe en regional forankring af den lokale turismedefremmeindsats gennem:

- Strategisk ledelse af projekter / processer
- Partnering / networking / aktørinddragelse
- Facilitering / Rådgivning / Sparring
- Vidensopsamling / Vidensdeling / Videnformidling
- PR / Kommunikation / synliggørelse internt og eksternt

Operatørens rolle og opgave

For at kunne løfte indsatsen og udmøntningen af Vækstforums strategi og handlingsplan for "Ny VÆKST i turismen", er der behov for en ressourcestærk operatør, der kan varetage mange roller og opgaver. For at løfte den regionale overliggende og dermed sikre indfrielsen af den regionale vækstambition, er det operatørens opgave at understøtte udviklingen af fremtidens turisme i Region Midtjylland ved at:

- ***Sikre ejerskab og opbakning til "Ny VÆKST i turismen"***
Det er operatørens rolle, at agere strategisk leder for herved at sikre indfrielsen af Vækstforums strategiske vækst mål for turismen i Region Midtjylland. Det er operatørens opgave at være forandringsleder og sætte en forretningsorienteret dagsorden for fremtidens turisterhverv. Operatøren skal således sikre bred opbakning til den regionale vækstambition, og hermed samle og udvikle et professionelt turisterhverv i Region Midtjylland.
- ***Fokusere udviklingen på de vigtigste værdikæder***
Det er operatørens opgave at sikre en fokuseret turisme gennem opbygning og udviklingen af de vigtigste værdikæder – *afslapning/forkælelse, Viden/talent, Forlystelse/kultur og storby/modernitet* – i relation til udvalgte forretningsområder. Operatøren skal i samspil med turismens aktører bidrage til at sammenkæde

produkter, ydelser, viden og ressourcer, for hermed at styrke erhvervets konkurrenceevne.

- **Facilitere og koordinere etableringen af de tre forretningsområder**

Det er operatørens opgave at bidrage til etableringen af de tre kommercielle forretningsområder – *stærke feriesteder, erhvervsturisme og mersalg* – samt koordinere og understøtte fokuserede udviklings- og afsætningsaktiviteter. Operatøren skal understøtte og facilitere udviklingen af henholdsvis: Destination Management Organisations, partnerskaber, alliancer og netværk med henblik på at sikre stærke organisatoriske platforme for fremtidens turisme i Region Midtjylland. Samtidig skal operatøren sikre, at aktørerne indenfor forretningsområderne tager ansvar for afsætning og udviklingen af turismen i hele regionen – samt medvirke til at koordinere udviklingen på tværs af forretningsområderne. Operatøren vil som regionens operatør sidde med i styregrupper af partnerskaber, alliancer og netværk, og vil fagligt og ressourcemæssigt kunne varetage facilitering af processer for ansøgninger og udvikling samt evt. fælles sekretariatsfunktioner.

- **Sikre udviklingen og aktivering af de tværgående udviklingsmotorer**

Det er operatørens ansvar at etablere tværgående programindsatser med afsæt i udviklingsmotorerne – *produktudvikling, kvalitetsudvikling, kompetenceudvikling og PR & marketing*. Gennem programindsatserne skal operatøren bidrage til at fremme innovationen og understøtte professionalisering af forretningsområderne og af regionens turismeerhverv generelt. Samtidig er det operatørens rolle som administrativ enhed at understøtte operationalisering af konkrete indsatser indenfor de tre forretningsområder, og at sikre udvikling og kobling mellem de tre forretningsområder med afsæt i fælles platforme, værktøjer og koncepter.

- **Sikre synlighed**

Det er operatørens opgave at etablere en PR- og marketingenhed, som kan synliggøre regionens turismeprodukter og sikre international markedsføring i koordinering med bl.a. de midtjyske turismedestinationer, VisitDenmark, de to øvrige vstdanske turismeudviklingselskaber samt andre relevante samarbejdspartnere. Operatøren har en redaktionel rolle i forhold til at igangsætte eller understøtte initiativer af PR- og marketingmæssig karakter, der understøtter lokale aktiviteter og indsatser under de enkelte forretningsområder og turismeprodukter samt bidrager til synlighed og international profilering bl.a. gennem tværmediale initiativer. Operatøren skal sikre, at kommunikationsindsatsen er tæt koblet til handlingsplanens øvrige indsatser. Således skal operatøren udvikle værktøjer, som de lokale aktører kan bruge i deres arbejde, og ligeledes gennem rådgivning, styrke kompetenceniveauet på kommunikationsområdet og bringe den klassiske offline marketing og PR over i en mere fokuseret online tilgang baseret på nye forretningsmodeller og fokuseret indholdsdistribution. Endelig skal operatøren styrke kommunikationen internt i regionen.

Som led i både den eksterne og interne kommunikation omkring regionens turisme er det operatørens opgave en gang årligt at indstille et projekt eller en aktører til "Årets-TurismeVÆKST-pris". Prisen har fokus på at anerkende turisterhvervet i bestræbelsen på at indfri "Ny VÆKST i turismen". Prisen uddeles af Regionsrådet for Region Midtjylland.

- ***Understøtte udvikling af turismens rammebetingelser som policyområde***
Sammen med Region Midtjylland er det operatørens opgave at understøtte udviklingen af turismens rammebetingelser og dermed påvirke det nationalpolitiske niveau i samarbejde med turismens brancheorganisationer. Mange af de konkurrencemæssige udfordringer, som turisterhvervet står overfor, er tæt knyttede til de rammebetingelser, som erhvervet er underlagt.
- ***Understøtte og koordinere sammenhængen til det nationale og lokale niveau***
Det er operatørens opgave, at koordinere og skabe sammenhæng i turismens forskellige niveauer med afsæt de initiativer og aktiviteter, der er relevante for det regionale niveau. Operatøren skal understøtte lokale og regionale aktører i at udnytte mulighederne i nationale og internationale initiativer og programmer i det omfang, det er relevant for at skabe vækst og udvikling i turisterhvervet i Region Midtjylland. Det er ligeledes operatørens opgave at understøtte den tværregionale udvikling og udveksling – herunder koblingen til Videncenter for Kystturisme.
- ***Understøtte turismeudviklingen med faglig vejledning i hele regionen***
Det er operatørens opgave at sikre faglig vejledning og sparring inden for turismen i Region Midtjylland bredt. Operatøren skal sikre mangfoldighed i en sammenhængende turismeindsats og bidrage til mindre men perspektivrige udviklingsnetværk og udviklingsprojekter, som på sigt- eller som samarbejdspartner i regi af andre indsatser - kan føre til ny vækst.
- ***Sikre best practice og next practice***
Det er operatørens opgave at sikre et bredt analytisk grundlag samt dokumentation, der kan understøtte og motivere turisterhvervet til at træffe rigtige og nødvendige disponeringer. Operatøren skal holde sig ajour med de nye markedstendenser, forstå nye forretningsmekanismer og udviklingspotentialerne i globale markedsnicher og formidle disse til turisterhvervet. Samtidig skal operatøren spotte nye trends og tendenser, der kan være med til at udvikle nye langsigtede modeller, nye værdikædestrukturer, nye alliancemodeller, nye finansieringsmodeller mv. og dermed understøtte innovationskraften i turisterhvervet.

- ***Sikre videnopsamling og -formidling***

Det er operatørens rolle at agere brobygger til forskningsinstitutioner og videncentre på området samt udbygge henvisning til det etablerede erhvervsfremmesystems relevante tilbud og herigennem øge kompetence- og uddannelsesniveaet i turisterhvervet i Region Midtjylland. Det er ligeledes operatørens opgave at indsamle og formidle relevant information og viden på tværs af værdikæder, forretningsområder og udviklingsmotorer og gøre det tilgængeligt for det midtjyske turisterhverv.

Evaluering og effektmål for Ny VÆKST i turismen

Fælles for de indsatser og programmer, der indgår i handlingsplanen for "Ny VÆKST i turismen" 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 de beskrevne indsatser fremme de grundlæggende værdier om internationalisering og en region i balance.

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

- hvilken *effekt*, man vil opnå med et initiativ eller et program
- hvilke *ydelse*, 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 indsatserne overvåges via opstillede milepæle - gennem evalueringer og løbende opfølgninger på resultatkontrakter på initiativniveau. Overvågningen kan give anledning til justering af initiativer undervejs og anvisninger på, hvordan nye indsatser kan udformes.

Der skal tænkes i evaluering og effektmåling allerede fra et initiativs opstart med klare beskrivelser af, hvad der skal opnås med initiativet, hvad succeskriterierne er samt hvordan og hvornår initiativet skal overvåges og evalueres. Konkrete spørgsmål kan i den forbindelse være:

- Hvad er udfordringen?
- Hvem er målgruppen?
- Hvad er virkningen midtvejs?
- Hvad er de umiddelbare resultater?
- Hvordan skal der følges op på fremdriften?
- Hvad er virkningen ved initiativets udløb?
- Hvordan videreføres initiativet efterfølgende?

Der udarbejdes resultatkontrakter for alle erhvervsudviklingsprojekter, som modtager finansiering fra Region Midtjyllands erhvervsfremmemidler.

Resultatkontrakten er ramme for et sammenhængende fokus på realiseringen af målene for initiativet.

I halvårlige statusopgørelser følges der op på fremdriften af de igangsatte initiativer med udgangspunkt i de mål, der er opstillet i resultatkontrakterne. Effekterne af de igangsatte initiativer skal dog også vurderes i forhold til målene for indsatsområdet og i forhold til de overordnede strategiske mål, som indsatsområderne udspringer af.

Resultaterne af de igangsatte initiativer udgør til sammen trin på vejen til at nå de langsigtede strategiske målsætninger. Og de resultatkrav, der opstilles i resultatkontrakten, bør kunne dokumentere disse trin på vejen.

Til monitorering af udviklingen i turismen er der opsat en række strategiske vækstsmål 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 antal af turistovernatninger*
- *væksten i turisternes døgnforbrug*

Vækstmål for i Ny VÆKST i turismen - 2015

Handlingsplanen 2015 – Ny VÆKST i turismen tager udgangspunkt i en række beregninger, der viser ambitionerne for fordelingen af væksten inden for Vækstforums strategiske mål – med afsæt i 2015.

Beregningerne bygger på en række antagelser i og med, at det statistiske datagrundlag ikke er opdateret. Inden for flere områder er data tilbage fra 2007. Siden 2007 har en global finanskriser sat sine tydelige spor på væksten – også inden for turismen.

Vækstforums mål for Ny VÆKST i turismen – 2015 er at øge:

- væksten i omsætning fra virksomheder inden for turismeområdet
 - *Ambitionen er at øge omsætningen med 1.5 mia. kr.*
 - *Svarende til en vækst på 5.5 % p.a.*
 - *Samlet set svarer dette til en omsætning i 2015 på 7.3 mia.kr.*

- værditilvæksten hos virksomheder inden for turismeområdet
 - *Ambitionen er at øge værditilvæksten med 7 % p.a. (løbende priser)*
 - *Svarende til en værditilvækst inden for ressourceområdet på i alt 3.4 mia. kr. i 2015*

- væksten i beskæftigelsen i virksomheder inden for turismeområdet
 - *Ambitionen er at øge væksten i beskæftigelsen med 3 % p.a.*
 - *Samlet set svarede dette til, at der i 2015 er 6900 fuldtidsbeskæftigede inden for turismen i Region Midtjylland*
 - *En stigning på godt 900 fuldtidsansatte i forhold til udgangspunktet*

- væksten i antal af turistovernatninger
 - *Ambitionen er at øge antallet af turistovernatninger til 10 mio.*
 - *Svarende til en vækst på godt 2 % p.a.*
 - *Samlet set er det en stigning på 800.000 overnatninger i 2015*

- væksten i turisternes gennemsnitlige døgnforbrug
 - *Ambitionen er at øge døgnforbruget med 5 % p.a.*
 - *Svarende til et gennemsnitligt døgnforbrug på 730 kr. i 2015*

Note: Alle beløb er i faste priser i 2010-niveau, hvor andet ikke er angivet.