



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**

Center for Analyse og Erhvervsfremme

FRI AGENT
> ESKILD
HANSEN

Turismens vækstpotentiale i Region Midtjylland

2010



Indhold

1. Resumé.....	1
2. Udgangspunktet: <i>Hvor står vi nu?</i>	4
2.1. Manglende synlighed	8
2.2. Værdikæder er svage.....	9
2.3. Kapacitet under kritisk masse	13
2.4. Svag tradition for planlægning af turisme.....	13
3. Mulighederne: <i>Hvor skal vi hen?</i>	15
3.1. Mulighed 1: Højtforbrugende ferieturister	18
3.2. Mulighed 2: Erhvervsturister.....	19
3.3. Mulighed 3: Kapitalisere på eksisterende kunder	20
3.4. Målsætninger	21
4. Strategien: <i>Hvordan kommer vi derhen?</i>	22
4.1. En styrket platform for turisme og vækst	22
4.2. Færre større indsatser	23
4.3. En regional PR-enhed	24
4.4. Få stærke feriesteder	26
4.5. Et stærkt partnerskab om erhvervsturisme	27
4.6. Styrket indsalg til gæster	28
4.7. Politisk opbakning til markedsgennembrud for turismen.....	29

Udarbejdet for Region Midtjylland under projektledelse af chefkonsulent Klaus Roving Kristiansen, Center for Analyse og Erhvervsfremme, Teknologisk Institut i samarbejde med Fri Agent Eskild Hansen.

1. Resumé

Turismen i Region Midtjylland er under pres, men regionen har mulighed for at vende minus til plus gennem en fokuseret og ambitiøs indsats. Det forudsætter politisk prioritering og mod til at vælge til og vælge fra. Sker det ikke, vil turismen med stor sandsynlighed fortsat ligge underdrejet. Det dokumenterer en omfattende analyse af turismens vækstpotentiale i Region Midtjylland, som Teknologisk Institut og Fri Agent Eskild Hansen har gennemført for Region Midtjylland.

Analysen viser, at turismens krise i regionen langt fra alene kan forklares med udefrakommende forhold som valutakurser og finanskriser. Problemerne hænger først og fremmest sammen med, at turismeproduktet i regionen har en ringe konkurrenceevne. Der er fire kerneproblemer:

- *Manglende synlighed.* Regionen har ikke internationale fyrtårne, der som LEGOLAND i sig selv er en *driver* for kendskab og kan trække turister til. I et marked, hvor konkurrenterne hele tiden forbedrer sig, og hvor kommunikation bliver stadig mere intens, er regionens tilbud ganske enkelt ikke synlige nok. Selv regionens stærkeste aktører har hver for sig vanskeligt ved at løfte en international markedsføringsindsats.
- *Værdikæderne er svage.* Turismeprodukter er komplekse, fordi mange aktører som oftest spiller sammen om at skabe den samlede oplevelse. Regionen er generelt præget af svage værdikæder. Samtidig har de mange små og enkeltstående aktører vanskeligt ved at hamle op med de investeringer og det pris- og kvalitetsniveau, som destinationer i fx det tidligere Østeuropa eller i Nordtyskland kan præstere.
- *Kapacitet under kritisk masse.* På en række punkter synes regionen at mangle kritisk masse i turismeudbuddet. Mest udtalt er kapacitetsproblemerne på hotelområdet og inden for erhvervs-turismen – navnlig mht. kongresfaciliteter. Problemer med kritisk masse gælder også konkurrencedygtighed på kvalitet og valgmuligheder i forhold til andre destinationer.
- *Svag tradition for planlægning af turisme.* Midtjyllands tradition for planlægning af turisme er ikke stærk. Region Midtjylland har etableret et forholdsvist lille turismeselskab, der sætter strategiske rammer og initierer indsatser, der operationelt gennemføres lokalt. Dermed har man lagt sig an på, at der er en meget tæt sammenhæng mellem turismeudvikling og den fysiske planlægning, som er forankret i kommunerne. Der er imidlertid i mange kommuner ikke tradition for planlægning med sigte på turisme. Det kan bl.a. handle om, at turisme kræver fysisk planlægning, og at turismen gerne må både ses og høres i regionen. Det kan bl.a. indebære en kraftig bearbejdning af nationale myndigheder at få åbnet planmæssige rammer for udvikling af turisme i større skala.

Ikke desto mindre er turismen værd at satse på i regionen. Turismen har tre afgørende plusser. For det første kan turisme som et hovederhverv være helt afgørende for yderområdernes udvikling og livet her. For det andet skaber turisme beskæftigelse og værdi, og værdien skabes vel at mærke i vidt omfang af en type arbejdskraft, der ellers ville have svært ved få plads på de videntunge, højteknologiske arbejdspladser, der nogle gange fylder mere i debatten end i virkeligheden. Endelig er turismen som støtteerhverv for regionens erhvervsmæssige styrkepositioner og vidnemiljøer en ressource i

forhold til regionens internationale samspil og deltagelse i åben innovation mv. med partnere fra hele verden.

Afgørende for turismens potentiale er samtidig, at Region Midtjylland besidder en række ressourcer og grundlæggende gode forudsætninger for at kunne forbedre præstationerne og skabe vækst via turismen. Regionen har provinsens bredeste udbud af attraktioner. Den har en attraktiv natur. Den har mange meget loyale gæster. Den har stærke geografiske centre for turismen – noget, der erfaringsmæssigt er en styrke for hele den region, centrene ligger i. Samtidig er der en åbenhed over for nytænkning, og man har bl.a. gjort en stor indsats for at opdyrke nye muligheder i grænseområdet mellem turisme og andre oplevelseserhverv. Disse erfaringer skal der også fremover trækkes på, men skal turismen ind i et vækstforløb, så skal der fokuseres på mulighederne tættere på kernen af turismen.

Mulighederne for at skabe ny turismemæssig vækst vurderes i særlig grad at ligge inden for tre områder.

- *Højtforbrugende ferieturister (især voksne og især voksne tyskere i segmentet "det gode liv")* – disse søger allerede i dag regionen i stigende omfang. Andre nationaliteter i samme segment er også interessante, men tyskerne vil have størst effekt i forhold til at skabe et vækstgennembrud. Hvis flere af denne type turister skal tiltrækkes, skal produkterne også justeres. Lykkes det at videreføre gæsteomstillingen, er det vurderingen, at der kan ligge en potentiel årlig omsætningsgevinst på op til ¼ mia. kr.
- *Erhvervsturister (især kongresser)* – regionen, som rummer landets næststørste by, fylder i dag slet ikke sin naturlige position ud som Danmarks ubestridte nummer to inden for erhvervsturisme bredt og i særdeleshed inden for kongresser. Samlet set er det vurderingen, at der kan ligge potentiel årlig omsætningsvækst inden for mødeturismen på ca. 1 mia. kr.
- *Øget omsætning på eksisterende gæster:* Regionen har et gennemsnitligt døgnforbrug pr. overnattende gæst, der ligger under landsgennemsnittet. Det synes ikke urealistisk at øge omsætningen på eksisterende gæster inden for alle højtforbrugende motivbaserede målgrupper med ca. ¼ mia. kr.

Det siger sig selv, at udnyttelsen af ovenstående potentialer ikke bør stå i vejen for fastholdelse af etablerede styrkepositioner på markedet bl.a. i forhold til børnefamilier fra Danmark og fra nærmarkederne. Og der kan også være gevinster at hente inden for andre segmenter, fx voksne nordmænd, danskere m.fl. De væsentligste potentialer for at vinde nye kunder til regionen ligger imidlertid efter vores vurdering i forhold til voksne og velstående nordtyskere i segmentet "det gode liv" samt erhvervsturister, herunder særligt deltagere i internationale kongresser.

Hvis potentialerne skal indfris, forudsætter det en styrket platform for turismen i regionen. Og Region Midtjylland er sammen med Midtjysk Turisme en afgørende katalysator for at skabe den styrkede platform. Regionen skal satse på færre, større indsatser. Det indebærer, at man skal arbejde med en række nye principper. Man skal gå fra "turisme i alting" til "professionel turisme". Der er nu behov for at investere i udvikling og professionalisering af turismen i mere snæver forstand. Det bør også indebære større tildeling af midler til turismeområdet og til Midtjysk Turisme. Man skal gå fra "nice to have" til "need to have". Indsatserne skal have volumen og koncentrerer på færre indsatser. Regionen hverken kan eller skal tilgodese alle aktører og interesser. Indsatsen skal koncentrerer på de felter og aktører, som virkelig kan og vil levere af-

gørende bidrag til ny turismemæssig vækst. Man skal gå *fra projekt til partnerskab*, hvor indsatsen i højere grad forankres i partnerskaber inden for bestemte indsatsområder. Man skal gå *fra udvikling af enkeltelementer til udvikling af værdikæder*, hvor målet er udvikling af de værdiskabende systemer og koncepter. Endelig skal man gå *fra udbud til udpegning* med mere målrettet udpegning af strategisk udvalgte indsatsområder og aktører/partnerskaber.

Konkret er anbefalingen herudover at sætte ind på fire områder.

- *En regional PR-enhed* skal bidrage til at løfte regionens synlighed. Den bør være koblet tæt til udviklingsindsatsen. PR-arbejdet vil også være et internt redskab til at fremme samarbejdet og den internationale tænkning i regionen, som også betyder, at man bliver bedre til at se på sig selv ude fra. Enheden skal samarbejde tæt med lokale aktører og VisitDenmark.
- En målrettet indsats for at videreudvikle *få stærke feriesteder* som drivere for den samlede turismeudvikling. Det handler om udvikling af nye modeller til finansiering af udvikling og markedsføring, tilpasning af de planmæssige rammer, så der bliver mulighed for at investere og udvikle på feriestederne, udvikling af turismemæssig infrastruktur og oplevelsesudbuddet på feriestederne. Og endelig formidling af relevante ydelser inden for erhvervsservice, finansiering, ledelse, uddannelse mv., så der skabes rammer for vækst i etablerede virksomheder og opstart af nye virksomheder med vækstpotentiale på feriestederne.
- *Et stærkt partnerskab om erhvervsturisme* skal styrke regionens muligheder på møde- og kongresområdet. Der skal arbejdes aktivt for at afklare mulighederne for at etablere en større kongresfacilitet i Århus. Indsatsen, som i dag er forankret i kommunalt funderede strukturer og tidsbegrænsede projekter, skal samles og løftes. Der bør etableres et langsigtet, regionalt partnerskab, som kan stå for den samlede indsats. Regionen bør bidrage her med en betydelig investering sammen med de øvrige relevante aktører. Arbejdet med grønne møder, studieture mv. bør videreføres og styrkes i dette regi.
- *Et styrket indsalg til gæster* bør fremover være en hovedmission for regionens turistbureauer og -informationer m.fl. Disse aktører bør i endnu højere grad omstille sig fra at være præsenterende/informerende til at blive sælgende/kanaliserende. Det kræver nogle langt stærkere kommercielle platforme end hidtil – fx fællesbilletter, vouchersystemer, fordelskort, loyalitetsprogrammer, brugerklubber mv. Det er et udviklingsområde, som en kreds af midtjyske kommuner/turistbureauer i fællesskab kunne tage på sig, eventuelt gennem en forpligtende resultatkontrakt.

Iværksætter regionen disse tiltag med tilstrækkelig styrke, er det vurderingen, at regionen igen vil kunne opleve ny vækst via turisme.

Boks 1. Sådan er analysen blevet til

Analysen af "Turismens vækspotentiale i Region Midtjylland" er bestilt af Region Midtjylland. Den skal bruges som afsæt for udarbejdelsen af en ny strategi for turismen i regionen. En styregruppe bestående af medarbejdere fra Region Midtjylland og Midtjysk Turisme har fulgt arbejdet tæt og stillet en række materialer til rådighed. Rapportens indhold og konklusioner står for konsulenternes regning. Analysearbejdet har været en dynamisk proces, hvor der er udarbejdet otte arbejdsrapporter og supplerende materiale i form af faktablade og særkørsler. Temaerne for de otte arbejdsrapporter fremgår af figuren herunder. Arbejdsrapporterne er procespapirer og skal læses som sådan, men er interessante, fordi de kommer omkring en lang række temaer, der ikke kan rummes i hovedrapporten, som har et strategisk fokus. Hovedrapporten samler op på de væsentligste konklusioner og opstiller en række anbefalinger, som efter konsulenternes vurdering kan bidrage til at indfri regionens potentialer og ambitioner på turismeområdet.

Analysen bygger på over 50 interview med aktører i og uden for regionen. Desuden er der gennemført en omfattende desk-research med både nationale, regionale og internationale kilder. Endelig er der trukket på en mængde statistikker, spørgeskemaundersøgelser og specialkørsler.



2. Udgangspunktet: *Hvor står vi nu?*

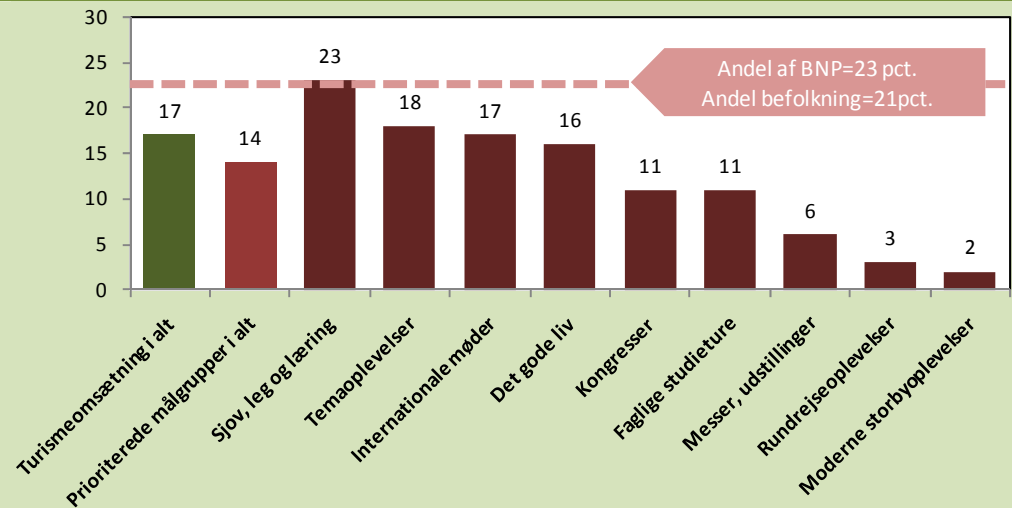
Med en omsætning på 12,1 mia. kr. i turismen i 2006¹ er Region Midtjylland den tredje største turismeregion i Danmark, kun overgået af Region Hovedstaden (29,7 mia. kr.) og næsten på niveau med Region Syddanmark (14,5 mia. kr.). Men turismen i Region Midtjylland er aktuelt i krise. Og tilbagegangen er ikke et nyt fænomen: Turismen har gennem en årrække været kendetegnet ved stagnation og tabt terræn.

På landsplan udgjorde turismeforbruget i 2006 1,9 pct. af det samlede indenlandske forbrug af varer og tjenesteydelser. I Region Midtjylland var andelen 1,5 pct., lavest af alle regioner i Danmark. Også målt på værditilvækst og beskæftigelse har turismen som selvstændigt erhverv relativt lille betydning for Region Midtjylland.

På væsentlige områder har væksten i en årrække været under landsgennemsnittet, og internationalt er regionen gået mere tilbage end landet som helhed. Dertil kommer, at regionen på de motivbaserede højtforbrugende segmenter af turister, der af VisitDenmark er udpeget som de mest perspektivrige, også ligger et godt stykke under det umiddelbart forventelige. Kun på ét segment "sjov, leg og læring", ligger regionen på niveau med Danmark som helhed: 23 pct. På alle andre områder har regionen væsentligt lavere andele. Se figur 1.

¹ Det seneste år, der foreligger opdaterede tal for.

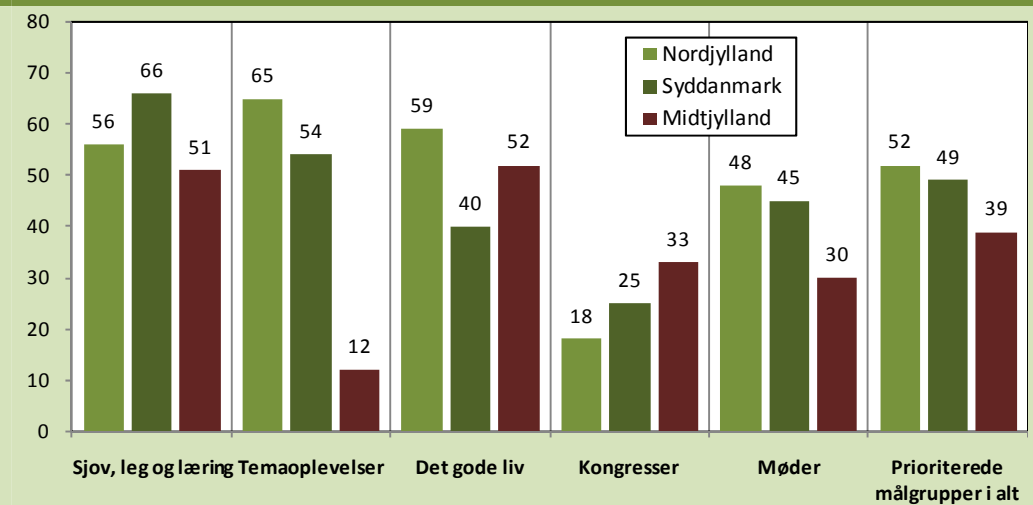
Figur 1. Region Midtjyllands omsætningsdel, 2006 (pct.)



Kilde: VDK

Både Region Syddanmark og Region Nordjylland har en større omsætningsandel fra de prioriterede segmenter – henholdsvis 49 pct. og 52 pct. mod Region Midtjyllands 39 pct. Se figur 2.

Figur 2. Omsætningsandel fra udenlandske gæster i segmenter prioriteret af VisitDenmark, 2006 (pct.)



Kilde: VDK

Situationen er endvidere, at turisterne i regionen har et relativt lavt døgnforbrug. Døgnforbruget ligger på ca. 80-90 pct. af landsgennemsnittet.

Ser man på mobiliteten blandt turisterne i regionen, tegner der sig det billede, at turisterne typisk ikke besøger *regionen*, men besøger et bestemt *sted* i regionen. I særdeleshed har ferieturisterne i Østjylland en lav tilbøjelighed til at tage på udflugter – kun halvdelen af ferieturisterne har gennemført eller planlægger at gennemføre udflugter. På landsplan og blandt feriegæster i Vestjylland er tre fjerdedele udflugtsaktive. Bille-

det er samtidig, at de ferieturister i Midtjylland, der tager på udflugter, har en tendens til at tage længere væk på udflugterne, end feriegæster andre steder. Meget tyder således på, at feriegæsterne ikke i forventeligt omfang bruger de muligheder, der er i regionen.²

Endelig er det bemærkelsesværdigt, at Århus igennem en årrække har tabt terræn internationalt og klarer sig dårligere end sammenlignelige europæiske byer. ICCA³ har i en årrække opgjort antallet af internationale møder i en lang række byer i verden. Her er Århus i den seneste måling nummer 111 på listen med 14 møder, mens København er nummer 11 med 82 møder. Århus er i øvrigt aktuelt den næstdyreste hotelby i Norden, kun overgået af Bergen.⁴

Turismen i Region Midtjylland er altså kendetegnet ved en række strukturelle krisetegn. Men det er kun en del af billedet. Regionen besidder nemlig også en række styrker, der kan udgøre afsættet for at vende udviklingen og tegne en ny fremtid.

Både Vest- og Østjylland er stærke brands på det danske feriemarked. Analyser dokumenterer, at både Vest- og Østjylland står stærkt i danskernes "ferie-bevidsthed"⁵. Således har regionen to destinationer, der især er stærke drivere i turismen – Ringkøbing-Skjern og Djursland. For danskere er naturoplevelser og landskab de vigtigste grunde til at vælge ferie i Jylland. Men besøg på attraktioner mv. er også en vigtig faktor.

Feriehusproduktet på Vestkysten er ubestridt regionens stærkeste internationale kort. Blandt gæster fra nabolandene er det naturen, værtskabet, god overnatningskvalitet og tilgængelighed (kort afstand), der er de vigtigste "reasons to go".⁶ Destinationerne ved Vestkysten i regionen trækker alene 26 pct. af samtlige udlændinges feriehusovernatninger i Danmark. Især de tyske voksne er ekstremt loyale gæster. Ved Vestkysten har tre fjerdedele af de tyske voksne, der opholder sig i området uden for sæsonen, været i området mere end tre gange.⁷

Regionen har også en god basis af attraktioner. Hele 43 pct. af de 4- og 5-stjernede attraktioner i provinsen ligger i Region Midtjylland mod blot 17 pct. i Nordjylland og 28 pct. i Syddanmark.⁸

Region Midtjylland har en af tre jyske attraktioner på den danske top 10-liste. Med 550.000 besøgende er Djurs Sommerland klart den største attraktion i regionen og nummer 7 på listen. Faarup Sommerland ligger på samme niveau, men begge er langt efter LEGOLAND, der har et besøgstal på ca. 1,6 mio.⁹ LEGOLAND er det eneste virkeligt markante internationale fyrtårn i landsdelen med betydning som "reason to go" for mange udlændinge. Selv hos en stærk attraktion som Djurs Sommerland er kun omkring hver tiende gæst fra udlandet. Horsens og senest Herning har haft succes med at opbygge en profil som arrangører af store koncerter. Men heller ikke her er andelen af udenlandske gæster højere. En analyse har estimeret den samlede andel af

² Se arbejdsrapporten "Særkørsel: Feriegæsternes mobilitet i og uden for Region Midtjylland", baseret på tal fra VisitDenmark.

³ ICCA, International Congress and Convention Association: "The Association Meetings Market 1999-2008". Göteborg er nummer 50 på listen,

⁴ "Hotel Price Index", september 2008, Hotels.com

⁵ Se fx "Danskernes ferier i Danmark – i og uden for højsæsonen", VDK, 2008

⁶ "European Travel Trend Survey 2009, Market Report 1: Scandinavia", Kairos Future International, 2010.

⁷ "Turismen i seks vestjyske kommuner – i og uden for højsæsonen", VDK, 2007.

⁸ Turistattraktion.dk

⁹ Uofficielt besøgstal ifølge VDK's Attraktionsliste, www.visitdenmark.com

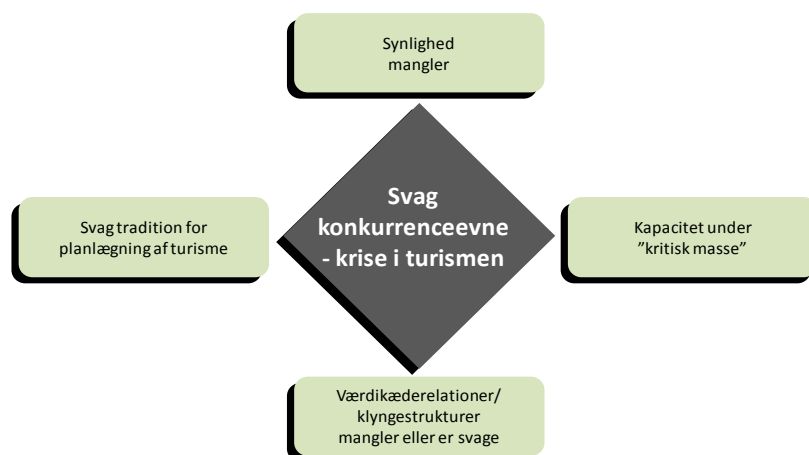
udenlandske gæster ved attraktioner og events i regionen til 15 pct.¹⁰ Samlet er det dog en styrke i regionen, at den kan byde på en bred vifte af attraktioner.

For at komme nærmere, hvor styrkerne ligger i regionens turisme, har vi i analysen omgrupperet VisitDenmarks meget fintmaskede segment-inddeling i fire overordnede segmenter, der oversigtligt sammenfatter en mængde købsmotiver i fire grundlæggende motiver: Enkelhed, underholdning, indhold og arbejde. I segmentet *enkelhed* går turisterne efter nøgleord som ro, natur, afslapning, samvær med venner/familie mv. I segmentet *underholdning* er det lysten til at besøge attraktioner, gå på shopping eller deltage i aktiviteter, som er afgørende. I segmentet *indhold* er det lidt mere ”krævende” ting, der trækker – fx lyst til at se eller opleve kunst, kultur, gourmetmad, sundhedsbehandlinger mv. Endelig er der segmentet *arbejde*, hvor professionelle motiver er afgørende – erhvervssturisme. Her er den enkelte person – eller en arbejdsgiver på de ansattes vegne – motiveret af et ønske om at blive uddannet, udviklet eller udføre et stykke arbejde.

Det er vurderingen, at regionen primært efterspørges på kvaliteterne inden for enkelhed samt arbejde. Det er især de enkle/afslapningsprægede ferietyper samt erhvervs-mæssige arrangementer/motiver, der trækker gæster til regionen. De to andre overordnede købsmotiver underholdning og indhold er naturligvis en vigtig del af udbuddet i regionen, men anses ikke i lige så høj grad for at være drivere for udviklingen i øjeblikket. Det er også vurderingen, at områderne ”enkelhed” samt ”arbejde” har en markant større international omsætningsandel (op mod en tredjedel) end de to øvrige områder.

Sammenfattende kan man sige, at turismen i Region Midtjylland står i et kritisk vade-sted – med mange ressourcer og muligheder, men med svigtende resultater. Det er en krise, der ikke bare kan forklares med udefra kommende forhold som den finansielle krise, dårlige konjunkturer og en stærk dansk valuta. Valuta kan forklare noget i den aktuelle situation, men kun en del.¹¹ Stagnationen skyldes heller ikke mindre efterspørgsel efter den type turismeprodukter, som regionen tilbyder. Danskerne og andre nordeuropæere rejser mere end nogensinde både privat og i jobsammenhæng.

Analysen peger på, at hovedproblemet er regionens ringe konkurrenceevne inden for turisme. Det er vurderingen, at der bag dette ligger fire kerneproblemer for regionen. Dette er illustreret i figuren herunder. De fire kerneproblemer gennemgås i det følgende.



¹⁰ "Attraktioner og events i samfundsmæssigt perspektiv", Jysk Analyse for Midtjysk Turisme, 2009.

¹¹ "Denmark Inbound Travel: Prices and Exchange Rates", VDK, 2009.

2.1. Manglende synlighed

Den første udfordring er, at regionen mangler synlighed ikke mindst internationalt. Det kommer til udtryk i, at regionens mange attraktioner har en meget lille andel udenlandske gæster. Regionen besidder ikke internationale fyrtårne som LEGOLAND eller Tivoli, der i sig selv trækker gæster fra udlandet. Selv en virksomhed med både stor volumen og professionalisme som Djurs Sommerland har ikke styrke til en omfattende bearbejdning af de internationale markeder. Se boks 2. Århus, der potentielt også kunne være et internationalt trækplaster, bearbejder også kun i meget begrænset omfang internationale markeder. Feriehusudlejerne er sandsynligvis de private aktører, der er mest aktive i den internationale markedsbearbejdning.

Den begrænsede internationale markedsføring er en væsentlig problemstilling. Region Midtjylland har fulgt en strategi om at bakke op om udvikling af markedsføringsmetoder, nye koncepter, brug af nye medier i markedsføringen mv., men ikke at bidrage finansielt til gennemførelsen af markedsføringen. Mange aktører i regionen mener, at regionen burde støtte en fælles markedsføring, som det sker i de andre regioner. De andre regioners turismeudviklingselskaber har alle markedsføringsaktiviteter – nogle med vægten på national markedsføring, andre med vægten på det internationale. Region Syddanmark finansierer dog ikke Syddansk Turismes markedsføringsaktiviteter. Der er dog også blandt turismeaktører i Midtjylland en vis accept af, at markedsføring kan trække virkeligt mange midler, og at Region Midtjylland som organisation ikke kan trække markedsføringen finansielt.

Boks 2. Djurs Sommerland

Djurs Sommerland har siden 2000 præsteret en vækst fra 380.000 gæster til 550.000 gæster. Målet er at nå 650.000 gæster i 2012. Væksten har primært været på danske gæster, faktisk har der været tale om et fald i andelen af udlændinge fra 15 pct. til omkring 10 pct. Blandt udlændingene er der flest nordmænd, dernæst tyskere og endelig svenskere.

Konkurrencebilledet er klart, at de store aktører i markedet bliver endnu større. Det skyldes bl.a. stordriftsfordele i udvikling og markedsføring. Det skyldes også, at danskernes mobilitet er blevet større. Man kører gerne længere efter en oplevelse. Billund har med Lalandia udviklet sig til en markant destination i Danmark. LEGOLAND er en "reason to go" for udlændinge og er på et unikt højt niveau blandt danske attraktioner (sammen med Tivoli).

Djurs Sommerland markedsfører sig i udlandet overfor/sammen med professionelle partnere som Color Line, Stena Line, dansommer, NOVASOL, Sol & Strand, DanCenter m.fl. Men generelt har virksomheden ikke styrke til at bearbejde internationale markeder.

Djurs Sommerland lever bl.a. af en relativt høj genbesøgsfrekvens. Men det forudsætter, at der hele tiden investeres i nyheder i parken. Over de næste fem år venter virksomheden at investere omkring 150 mio. kr. i Djurs Sommerlands udvikling, hvormed investeringsniveauet for de foregående år opretholdes.

Virksomheden arbejder samtidig på at realisere et projekt med arbejdstitlen "Nimtofte Holiday Resort". Nimtofte skal være et samlet resort med en blanding af permanente boliger og overnatningsmuligheder for turister. Resortet vil samle det nuværende Lübker Golf Resort og Djurs Sommerland i et sammenhængende område. Visionen er, at de sammen kan mere end det, de kan hver for sig i dag. Projektet bakkes op i lokalområdet gennem bl.a. borgerforeninger, og kommunen bakker ligeledes op om projektet. Men projektet støder i øjeblikket på barrierer i form af planloven og spørgsmål vedrørende grundvandet i området. I Danmark er det ikke "normal" praksis at etablere fx fem mini-byer – som planen er – uden at de vokser ud fra en bykerne. Det betyder, at det i Danmark er vanskeligt at give kunderne det, de faktisk efterspørger. Det gælder fx boliger ved kysten. Et resort som Nimtofte Holiday Resort vil både blive set og hørt i landskabet, men det er vanskeligt at realisere i forhold til planloven.

Arbejdet med at udvikle det nye resort er blevet støttet af Region Midtjylland gennem initiativet "internationale oplevelsesfyrtårne".

Kilde: Interview med administrerende dir. Henrik B. Nielsen

Der er tre andre interessante aspekter i denne diskussion.

Det ene aspekt er, hvorvidt man har noget tilstrækkeligt interessant at byde på i regionen, og om kvaliteten er høj nok. Her møder man tit i regionen den holdning, at der er gjort meget i de senere år for at udvikle produkterne og mindske ”duften af pomfritter”. Der er næppe heller tvivl om, at det er gået fremad. Problemet er bare, at konkurrenterne i udlandet og måske de andre danske regioner har flyttet sig mere.

Det andet aspekt er, hvorvidt den internationale tænkning og udsynet i regionen er tilstrækkeligt. Der er flere indikationer på, at dette ikke er tilfældet. Det er bl.a. en pointe fra det meget omfattende analyse og dialogarbejde, der er lavet i forbindelse med Århus som Europæisk Kulturhovedstad 2017. Også en række eksempler fra arbejdet vedrørende Internationale Oplevelsesfyrtårne er tegn på manglende erkendelse af, hvad international gennemslagskraft kræver. International tænkning handler ikke bare om, hvorvidt man er aggressiv nok i forhold til markedsføring over for udlandet, men også om at man har en erkendelse af, hvad der skal til. At man har indblik i, hvad andre kan og har at byde på.

Et tredje aspekt handler om ændringer i erhvervsstrukturen. En analyse fra OECD har dokumenteret, hvordan hele mellemhandlerleddet af rejsebureauer og turoperatører, der traditionelt har forestået en stor del af sammenkædningen af de internationale værdikæder, er under pres og erstattes af bookingportaler mv. For små destinationer betyder denne udvikling tab af synlighed, idet rejsebureauer og turoperatører i mindre omfang end tidligere kommunikerer ”reason to go”. Denne udvikling gør udfordringen omkring synlighed både vanskeligere og mere presserende at tage fat på. Udfordringen rækker dog også videre end et spørgsmål om synlighed. Kobling til internationale netværk har ikke blot betydning for, om man har kontakt til en stor og voksende del af verdensmarkedet, det har også betydning for, om man indgår i innovationsprocesser.¹²

Således er der et markant behov for at styrke både den internationale synlighed og den internationale tænkning i regionen.

2.2. Værdikæder er svage

I turismen har vi igennem mange år været vant til at arbejde med fælles kampagner, netværk, pakkerejser, events, resorts, destinationer, oplevelsesruter, temaer, erhvervspartnerskaber mv. Det er alt sammen eksempler på sammenkædning, partnerskaber og omkostningsdeling, som er nogle af de grundlæggende byggesten i værdikæder.

Værdikæder handler om, hvordan de forskellige aktører, der leverer de samlede turisme produkter, er koblet sammen – hvilken kæde af aktører og ydelser, der skal til for at levere værdi til kunderne. Grundlæggende er turisme et fragmenteret og opsplittet erhverv. Der er en meget høj grad af såkaldt økonomiske eksternaliteter i turismen. Det betyder populært sagt, at den ene virksomheds succes i høj grad smitter af på nabovirksomheden. Det leder let til en situation med underinvestering, når afkastet af én virksomheds investeringer i udvikling og markedsføring i vid udstrækning afsætter sig i økonomiske fordele hos naboen og måske mindre hos én selv. Stærke værdikæder i turismen opstår således ikke nødvendigvis af sig selv. Det er en af grundene til, at den offentlige sektor har en vigtig rolle at spille i forhold til turismeudvikling.

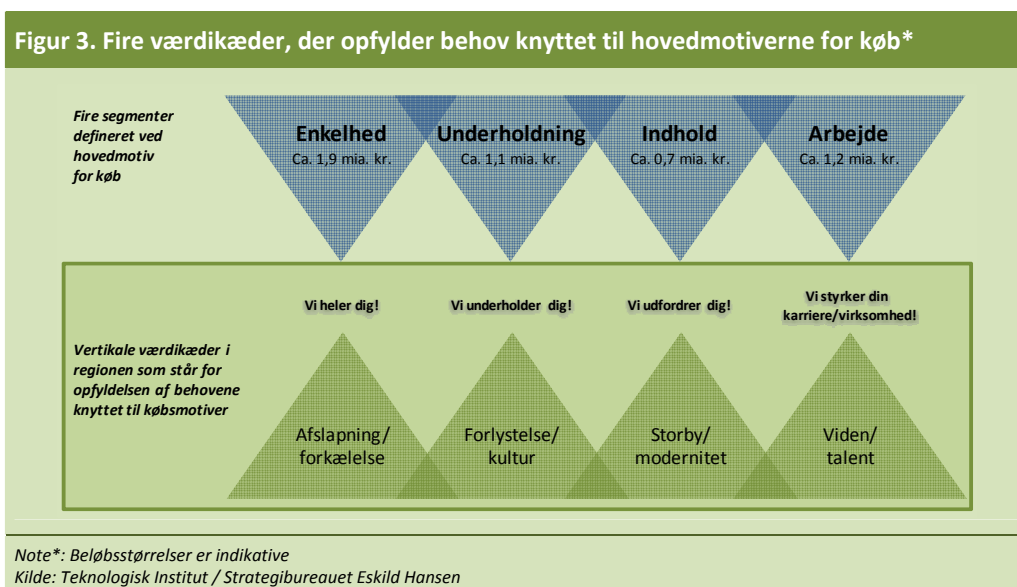
¹² “Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains”, OECD, 2009.

Selvom temaerne omkring sammenkædning, samarbejde og behov for offentlig medfinansiering langt fra er nye inden for turismen, er de efter alt at dømme mere aktuelle og betydningsfulde end nogensinde før.

For turismen i Region Midtjylland, der er helt domineret af små og mellemstore virksomheder og størrelsesmæssigt er blandt de mindre europæiske destinationer, repræsenterer globaliseringen en kæmpe udfordring. Afsætningsmæssigt er regionen kun i begrænset omfang koblet til de globale afsætningsnetværk. Og videnmæssigt ligger der en stor udfordring i at holde sig ajour med de nye markedstendenser og forstå forretningen og udviklingspotentialerne i globale markedsnicher som kongresser, sundhedsturisme, rundrejser mv. Opgaven med at overskue de nye markedstendenser og foretage de nødvendige teknologiske og kompetencemæssige fornyelser mv. i den forbindelse er ét af de områder, som OECD anbefaler, at regioner/lande særligt fokuserer på i deres indsats for at udvikle rammerne for de små og mellemstore virksomheders globalisering.

Vi har i arbejdsrapporten om værdikæder i regionen set på fire værdikæder, der hver især primært er knyttet til de fire hovedsegmenter af turister. Dette er illustreret i figur 3. Desuden har vi set på den geografiske sammenkædning af produkter.

Selvom der er fremgang at spore, er det generelle billede, at værdikæderelationerne i regionens turisme er svage. Mange aktører oplever ikke, at de har en fast tilknytning til en bestemt værdikæde, men at de opererer i samspil med en mængde aktører og dermed flere værdikæder. Det er naturligt, at mange aktører opererer i flere sammenhænge, men mange relationer synes at være af mere ad hoc-præget karakter. Det er samtidig vurderingen, at regionens turisme er præget af mange mindre virksomheder. Dette udgør en udfordring – som OECD har peget på – i forhold til at koble sig på internationale værdikæder og blive en del af vigtige innovationsprocesser.



Der kan knyttes følgende bemærkninger til de enkelte værdikæder:

Værdikæden afslapning

Kerneproduktet er det traditionelle feriehusbaserede kystprodukt med hovedvægt på Vestkysten. Det internationale kernemarked er tydeligt og relativt stabilt Tyskland (både familier og voksne uden børn). De vigtigste potentialer for værdikædeudvikling ligger på følgende områder:

- En tættere integration af feriehus til feriehusudlejere, så der skabes stærkere incitamenter til investeringer, designkvalitet og opdateret funktionalitet i nyetableringer/renoveringer.¹³
- En styrket lokal oplevelsesudvikling, herunder udvikling af nye/langsigtede modeller for finansiering af udvikling og markedsføring ("fællesomkostninger").
- En styrket/mere kundeorienteret formidling af oplevelser/tilbud i området/regionen/Jylland/Danmark (nye koncepter for "krydssalg"/"eftersalg").
- Et styrket samspil med nordtyske destinationer om både markeds- og produktudvikling (international alliance for de stærkeste destinationer henholdsvis sammenlutningen Danske Destinationer).
- En yderligere styrkelse af de førende kommuners praksis inden for og muligheder for langsigtet planlægning (et fællesskab for kommunerne bag de stærkeste destinationer).

Værdikæden forlystelse/kultur

Kerneproduktet er den østjyske attraktions-, museums- og eventklynge kombineret med shopping, byliv mv. Værdikæden underholdning/kultur er kendetegnet ved, at udbyderne i begrænset omfang forholder sig aktivt til sammenkædning og fælles formidling af oplevelser mv. Det skyldes ikke mindst, at mange aktører er små og/eller er offentligt finansierede. De har derfor ikke økonomisk styrke til at påtage sig et bredere produkt- og formidlingsansvar. Endvidere er turisme for rigtig mange aktører på dette område en "sideforretning". Den har nok en økonomisk betydning, men udgør alligevel kun en mindre del af totalomsætningen. Det internationale marked er her, indtil videre, mere flertydigt/sporadisk, men der er allerede i dag en international efterspørgsel. De vigtigste potentialer for værdikædeudvikling ligger på følgende områder:

- Stærkere sammenkædning af attraktioner/seværdigheder via ruter, temaer, communities, billetfællesskaber mv.
- Bedre koordinering i forbindelse med store begivenheder
- Stærkere sammenkædning af attraktion og overnatning (pakker, resorts mv.)
- Stærkere kommunikation af oplevelser mv.

Værdikæden storby/modernitet

Udgangspunktet er her, at regionen ikke i dag har et slagkraftigt internationalt produkt eller et etableret internationalt marked. Der er imidlertid en tydelig interesse for, at regionen, med Århus som omdrejningspunkt, kan og bør markere sig mere på området. Værdikæden storby/modernitet har betydelige overlap til værdikæden underholdning/kultur, men denne værdikæde omfatter en række tilbud, som stiller større krav til brugerne end underholdning/kultur. De vigtigste potentialer for værdikædeudvikling ligger på følgende områder:

¹³ Feriehusejere er privatpersoner (firmaer må ikke eje udlejningshuse). Ejernes udvikling af feriehusene sker på frivillig basis. Det er et markant brist i værdikæden. En stærkere professionel styring af feriehusenes indretning og kvalitet ville kunne yde et stort bidrag til værdiskabelsen. Der kunne således skabes stærkere incitamenter til investeringer, designkvalitet og opdateret funktionalitet i nyetableringer/renoveringer.

- PR-kampagne, der positionerer moderne/indholdsrige livsstilsprodukter fra regionen både nationalt og internationalt – gerne i samarbejde med de store koncerners kommunikationsafdelinger
- Sammenkædning med udviklingsarbejdet omkring Århus (og regionen) som Europæisk Kulturhovedstad 2017

Værdikæden viden/talent

Denne værdikæde adskiller sig klart fra de øvrige tre værdikæder ved, at det er professionelle motiver som læring, forretning og relationsskabelse, der driver forretningen. Turismekomponenten er her at sammenligne med infrastruktur. Turismen er en ressource – et støttee erhverv - der skaber rammer for erhvervsvirksomheders og videninstitutioners samspil med partnere i ind- og udland. En velfungerende turisme letter samspillet, mens en dårligt fungerende turisme hæmmer samspillet. Kerneproduktet er her det østjyske erhvervsturismeprodukt, som i et vist omfang er positioneret internationalt. De vigtigste potentialer for værdikædeudvikling ligger på følgende områder:

- Strategisk kobling til videnmiljøer og koncerner
- Nyt kongrescenter/flere hoteller
- Styrket marketing (omkostningsdeling)
- Produktudvidelse – grønne møder

Sammenfattende kan man sige, at der er mange gode tilløb til sammenkædning af aktører i værdikæder i Region Midtjylland. Men det er vurderingen, at der mangler kritisk masse i mange af aktiviteterne, og at de afgørende gennembrud endnu lader vente på sig.

Erfaringer fra turismeudvikling viser, at en vis geografisk koncentration ofte er en styrke. Stærke centre i turismen udgør ”hubs” (naven i et hjul), som tiltrækker opmærksomhed og turister, der også kommer omkringliggende geografier til gode. Geografisk set har Region Midtjylland et godt lokaliseringsmønster. Der er en hensigtsmæssig strukturering af regionens turisme med klare geografiske centre. Dels i attraktive kystområder – særligt Djursland og Ringkøbing-Skjern, hvor der nu også etableres nationalparker. Dels i et nationalt vækstområde med stor dynamik og befolkningsvækst i form af Århus og det østjyske bymønster. Herning står stærkt inden for messer, firmaevents mv. Søhøjlandet og den nordøstlige del af regionen (Lemvig, Struer og Holstebro) har i dag en svagere turismemæssig udrustning.

Interviewundersøgelsen viser overordnet, at mange af regionens turismevirksomheder er meget bevidste om behovet for fornyelse og omstilling, og mange virksomheder er også i fuld gang med fornyelsesprocesser. Det er således vurderingen, at det kun i mindre omfang er ideer til og viden om fornyelsespotentialer, der bremser udviklingen. Hovedbarrieren ligger i virksomhedernes kapacitet til på egen hånd at bære de nødvendige investeringer i udvikling og markedsføring. Her er der et stort behov for nye, langsigtede modeller – nye værdikædestrukturer, nye alliancemodeller og nye finansieringsmodeller.

2.3. Kapacitet under kritisk masse

Et kerneproblem i regionens svigtende konkurrenceevne er manglende kapacitet, manglende attraktivitet og manglende kompetence inden for regionens turismemæssige kerneområder. Det er vurderingen, at feriestederne ikke er tilstrækkeligt attraktive. I Nordtyskland er der lige nu særdeles konkurrencedygtige produkter. Det gælder fx kurophold, hvor prisen er lav og kvaliteten høj. Også tidligere Østlande har attraktive produkter i dag.

På mødeområdet er kapaciteten og kompetencerne ikke fulgt med tiden. Et centralt problem er manglen på overnatningsmuligheder med et fornuftigt forhold mellem pris og kvalitet. En aktør med aktiviteter i flere lande peger på, at der simpelthen er alt for få attraktive overnatningsmuligheder, hvis man ønsker at lave kvalitetsturisme.

Den mest udtalte mangel er hotelværelser i regionen og i særdeleshed i Århus. Antallet af hotelværelser pr. 1.000 indbyggere er én blandt flere indikatorer for ”kritisk masse”. Hovedstaden ligger i top med 9,9 værelser pr. 1.000 indbyggere efterfulgt af Nordjylland med 7,5, Syddanmark med 6,7, Midtjylland med 4,5 og Sjælland med 2,9. Med andre ord skulle Region Midtjylland have 2.700 nye hotelværelser for at komme på niveau med Syddanmark, 3.700 nye værelser for at komme på niveau med Nordjylland og 6.700 nye værelser for at matche Region Hovedstaden.

Hotelpriserne i Århus er faldet mindre end i andre byer grundet det begrænsede udbud af kvalitetshoteller og den begrænsede konkurrence i byen.¹⁴ Således er hotelforretningen i Århus tilsyneladende heller ikke faldet efter finanskrisen.

Særligt savnes flere internationale hotelkæder. Ikke fordi disse hoteller nødvendigvis i sig selv er bedre, men fordi de trækker forretning med sig i kraft af kunder, der bruger bestemte hoteller, bonusordninger, begivenheder mv. Internationale hotelkæder bringer selv forretning med sig.

Også på kongresområdet er der mangel på kapacitet. Blandt toneangivende erhvervsledere, vi har interviewet i undersøgelsen, er det generelt vurderingen, at Århus burde kunne indtage en langt stærkere position, men der mangler ganske enkelt en større kongresfacilitet.

2.4. Svag tradition for planlægning af turisme

Et sidste kerneproblem i forhold til regionens konkurrenceevne på turismeområdet er en forholdsvis svag tradition for planlægning af turisme.

Som allerede beskrevet er turisme som erhvervsområde kendetegnet ved et større behov for offentlig indblanding end de fleste andre erhverv. Det skyldes tilstedeværelsen af betydelige eksternaliteter – et helt frit marked risikerer at lede til underinvesteringer og manglende integration i værdikæderne. Men det skyldes også, at turisme er geografisk bundet – det foregår et fysisk sted. Og hvordan dette sted tager sig ud, og hvilke begrænsninger der måtte være, har stor betydning for mulighederne.

¹⁴ *Business.dk* samt <http://www.hotels.co.uk/press/hotel-price-index.html>

I analysen er vi stødt på en række tegn på den forholdsvis svage tradition i regionen for turismeplanlægning:

- Region Midtjyllands turismeindsats på regionalt niveau hører formentlig i kroner og øre til i den laveste ende. Der findes dog ikke håndfaste opdaterede opgørelser på tværs af regioner på området.
- Turismeudviklingsselskabet i regionen, Midtjysk Turisme, er det mindste regionale selskab. Et udtryk for indsatsen er antallet af ansatte, om end der skal tages forbehold for, hvor stor en del af de ansatte, der er fastansatte, og hvor mange ansættelser, der er finansieret gennem projekter og lignende. Midtjysk Turisme er med fem ansatte omtrent halvt så stor, hvad angår bemanning, som de mindste af de øvrige selskaber. Og tages der højde for størrelsen af regionens økonomi, er de øvrige turismeudviklingsselskaber bemandede med mindst en faktor 3,5 eller mere i forhold til Region Midtjylland.
- På trods af, at der længe har været problemer med hotelkapaciteten i Århus, er problematikken først ved at komme på dagsordenen nu. VisitAarhus befinder sig aktuelt i en organisatorisk turbulent periode, og denne sag behøver således opbakning fra andre aktører.
- Også på kongresområdet peger en række aktører på, at der er behov for en udbygning. Men planerne om kongrescenter ligger tilsyneladende stille for øjeblikket. Finanskrisen er kommet på tværs af planerne, der dog bør holdes i live, og nye veje bør sonderes.
- Et projekt som Nimtofte Holiday Resort, der ville kunne få stor betydning for turismen på Djursland og regionen som sådan, er stødt ind i vanskeligheder vedrørende planlov og usikkerhed vedrørende påvirkning af grundvandet. På trods af betydelig opbakning fra lokalsamfund, kommuner og regioner er der tilsyneladende ikke skred i sagen. Skal nationale myndigheder påvirkes, kræver det, at de lokale aktører er særdeles aktive.
- Når det gælder den fysiske planlægning og udvikling af turismeprodukterne kan der være et potentiale i et stærkere samspil med de kreative erhverv. Det gælder ikke mindst inden for design og arkitektur, hvor regionen besidder stærke erhvervskompetencer.

Der er meget armlængde i den måde, turismeindsatsen er blevet iværksat på i regionen. Regionen Midtjylland har gjort udstrakt brug af en udbudsmodel. Ambitionen har været at sikre ”armlængde” omkring de operationelle indsatser, samtidig med, at man har villet have en tæt dialog mellem Region Midtjylland og Midtjysk Turisme. Udbudsmodellen forudsætter en stærk sammenhæng til det lokale kommunale niveau, når satsninger fx indebærer fysisk planlægning eller andre former for opbakning. Det er indtrykket, at det ikke altid har fungeret i praksis, fx ved at operatørerne nogle gange ikke har løftet opgaven som ventet. Det har til tider ført til en uklar rollefordeling mellem region, turismeudviklingsselskab og andre aktører.

3. Mulighederne: *Hvor skal vi hen?*

Turismen er et aktiv for Region Midtjylland. Det hænger bl.a. sammen med tre forhold.

For det første kan turisme som hovederhverv være helt afgørende for, at yderområder kan beskæftige den bosiddende befolkning, og turismen er med til at skabe liv i områder, der ellers ville sygne hen. Denne betydning bliver helt konkret, når man ser, der er fire supermarkeder åbne hele året i Hvide Sande med blot 3.000 indbyggere – der ville formentlig knapt være ét uden turisterne.

For det andet skaber turisme beskæftigelse og værdi. Erhvervet har ikke den højeste værditilvækst, men man skal også se på, hvilken type arbejdskraft et erhverv trækker på. Turismeerhvervet skaber job til mange mennesker, der ikke har kompetencerne til at finde ansættelse i meget videntunge eller højteknologiske erhverv. Der er steder i Vestjylland, hvor 2/3 af de ansatte i hotel- og restaurationsbranchen højst har en 10. klasses eksamen. Når man skal udvikle ny erhvervspolitik, må man tage udgangspunkt i de erhverv, man har – og *forbedringspotentialiet* målt på produktivitet og værditilvækst kan være lige så stort i turisme som i andre erhverv.

Endelig er turismen som støtteerhverv en ressource i forhold til regionens internationale samspil. Turismen er særdeles vigtig for det øvrige erhvervsliv – turismen kan betragtes som en form for rammebetingelse for de andre erhverv. Når den fungerer godt, bidrager den til at få viden og menneskelige ressourcer tiltrukket til regionen, og turismen bidrager til at skabe nationale og internationale netværk.

Da turismeområdet samtidig er behæftet med såkaldte markedsfejl, der ofte vil lede til underinvesteringer uden offentlig indblanding, er der gode grunde til, at Region Midtjylland også skal investere i udviklingen af turisterhvervet.

Spørgsmålet er dog, hvilke områder inden for turismen, der rummer de største udviklingspotentialer.

I det foregående afsnit påpegede vi – med afsæt i den bagvedliggende analyse af regionens turismemæssige udbud og struktureringen af disse i værdikæder – på en række klare forbedringsmuligheder.

I potentiale vurderingen har vi imidlertid ikke alene kigget indad på styrkerne og svaghederne i det eksisterende turismesystem i regionen. Vi har også gennemført en analyse af de ydre tendenser og udfordringer, som regionen står overfor på turismeområdet. Hovedkonklusionerne i denne baggrundsanalyse er sammenfattet i tabellen herunder.

Analysen af de ydre tendenser og udfordringer dokumenterer, at turismen – ligesom mange andre traditionelle erhverv – skal gennemføre en betydelig omstilling og foretage et konkurrencemæssigt kvantespring for at fastholde sin hidtidige position.

Tabel 1. Tendenser og udfordringer og deres betydning for turismen i Region Midtjylland

	Trend 1. Bundniveauet løfter sig markant	Trend 2. Topniveauet kræver meget mere	Trend 3. De store bliver større	Trend 4. De små får flere kanaler til markedet
Økonomisk kontekst	Markedet forventer meget mere: Mere velstående, mere rejsevante, mindre risikovillig – tryghed, bekvemmelighed og kvalitet er "fundamentals", ej vindende faktorer	Intens konkurrence: Nye destinationer i nærområdet (Østtyskland/Østeuropa) og oversøisk, faldende priser på flytransport mv. – faldende relativ nytte for gæster til Danmark	Betydelige stordriftsfordele i turisme: Servicekoncepter, forretningssystemer, markedskommunikation mv. driver stærk koncentration - store/kendte "full service" destinationer og brands vinder frem	Økonomisk potentiale i nye/små nicher: Parallelt med mainstreaming og stordrift er der en vækst i nye/små højværdinicher – der er mange potentialer/markedsmuligheder som store koncerner/ resorts ikke kan realisere
Teknologisk kontekst	Markedet ekstremt gennemsigtigt: Nye medier/ kanaler, gæster deler viden - svigtes på de basale parametre straffer markedet hurtigere og hårdere end nogensinde før	"Information overload": Portaler/søgemaskiner bedst egnet til pris/ funktionalitet - ekstremt krævende at skabe synlighed og kommunikere "reason to go" i det moderne mediebillede	Geografisk koncentration: Væksten i vid udstrækning koncentreret om "Hyper Holiday Hubs", resorts med alt under ét tag hhv. i én sammenhængende geografi – helt parallelt til fx detailhandel	Et klik fra verdensmarkedet: Internettet gør det muligt for selv meget små udbydere at etablere global afsætning - udfordringen er at skabe kendskab og synlighed
Social kontekst	Krydspres på destinationer: "Paradoksale" forventninger om autenticitet, unikke oplevelser mv. og mindre tolerance overfor manglende rettidighed, leveringsikkerhed, valgmuligheder mv.	Værdier i skred: Fra ydre til indre værdier med fokus på hjemlighed, fællesskab, samhørighed, nærvær, langsomhed, sundhed, interesser og autenticitet – et nyt vindue af muligheder, men også nye konkurrenceflader	Unikke lemminger: Uanset individualisering og nye værdier, så virker socialpsykologien stærkere end nogensinde før – berømt, smagsdommere, guruer, livsstilsmedier mv. "blåstempler"	Nye identitetsmarkører: Design, sundhed i bred betydning, klimavenlighed, interesser/hobber mv.

Kilde: Se arbejdsrapport om "Turismens trends og udfordringer i forhold til Region Midtjylland"

Turismen i Region Midtjylland presses især af to parallelle og delvist sammenhængende hovedtendenser:

For det første har bundniveauet i de fleste turismemarkeder igennem en årrække løftet sig markant, fordi gæsterne er blevet mere rejsevante og mere forvante, fordi de nye medier og portaler gør markedet ekstremt gennemsigtigt, og fordi de professionelle standarder i det professionelle turismemarked generelt er for opadgående og priserne for nedadgående. Kundernes forventninger – der er den kritiske parameter i al serviceproduktion – øges med voldsom hastighed. Eller sagt på en anden måde: Dét der var "god kvalitet til prisen" i går, kan lige gå an i dag, og vil sandsynligvis være under niveau i morgen.

For det andet domineres turismen internationalt i stigende omfang af store kæder, store destinationer, integrerede ressorts, globale brands, super museer, megastores osv. Disse strukturer realiserer betydelige stordriftsfordele i produktion, distribution og marketing, og de dominerer i stigende omfang markederne.

Som en relativt lille destination uden nævneværdige forbindelser til de globale salgskanaler er Region Midtjylland i vid udstrækning koblet af de markedsmæssige dynamikker og professionalisering, der kendetegner turismen globalt. Det er dét markedsbillede, der skaber stagnation og tilbagegang i regionens turisme.

Markedsudviklingen åbner imidlertid også nye muligheder for de forholdsvis små destinationer domineret af små og mellemstore virksomheder.

Først og fremmest taler man blandt trendanalytikere om, at der i disse år er et skred i gæsternes værdier fra de ydre til de indre værdier. Hjemlighed, fællesskab, samhørighed, nærvær, langsomhed, sundhed i bred betydning, interesser/hobby og autenticitet er nogle af de ord, som bruges til at sammenfatte de nye værdier. Værdiskreddet skaber muligheder for, at mindre destinationer og mindre virksomheder kan differentiere sig i konkurrencen med de større "mainstream"-konkurrenter. Hvor de store destinationer lever af at være noget for alle, kan de mindre destinationer leve af at være noget for de få. Hvis kvaliteten og oplevelsen vel at mærke kan følge med.

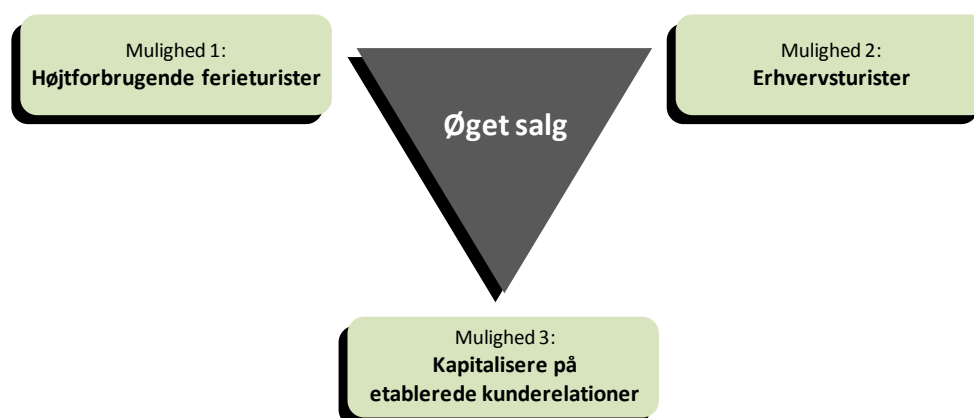
Dernæst er de nye medier, portaler mv. ikke alene en fordel for de store spillere. De nye medier giver selv de mindste spillere global markedsadgang, hvis der vel at mærke skabes attraktivt og differentieret indhold og kendskab på markedet.

Budskabet til turismen i Region Midtjylland er således, at der mere end nogensinde er et behov for at satse på højværdiprodukter, som kan differentiere sig i forhold til konkurrenterne.

Men budskabet er også, at man ikke "bare" kan differentiere sig ud af det nuværende dødvande. Der er samtidig behov for at få løftet bundniveauet, blive mere professionel, tiltrække internationale investorer og operatører og skabe feriesteder og rejsemål med større volumen og mere kritisk masse.

Med dette udgangspunkt har vi som led i projektet gennemført et omfattende studie af de højtforbrugende målgrupper, som regionen allerede i dag eller fremover potentielt kan tiltrække/fastholde. Denne del af undersøgelsen er afrapporteret i en særskilt arbejdsrapport.

Den samlede konklusion fra de gennemførte analyser er, at der især er tre muligheder for ny turismemæssig vækst for Region Midtjylland. De tre muligheder belyses i de følgende afsnit.



3.1. Mulighed 1: Højtforbrugende ferieturister

Den første mulighed knytter sig til, at højtforbrugende feriegæster, herunder især voksne og i særlig grad voksne tyskere i segmentet ”det gode liv” i stigende omfang søger nogle af de kvaliteter, der er at finde i regionen.

Denne målgruppe er særlig interessant, fordi en analyse blandt danske og tyske gæster i den vestlige del af regionen dokumenterer, at tyske voksne har det højeste døgnforbrug. Og faktisk udgør tyske voksne uden for sæsonen den største målgruppe. Disse gæster er ekstremt loyale. I højsæsonen er det kun hver femte af de tyske voksne, der er nye kunder, og uden for sæsonen er det kun en ud af otte af de tyske voksne, der aldrig tidligere har besøgt området.

Tendensen bekræftes af det gradvise skift, der i de senere år er sket i gæstesammensætningen på Vestkysten. Tidligere var ca. 60 pct. af gæsterne børnefamilier og ca. 40 pct. voksne. Nu er fordelingen vendt, så ca. 60 pct. er voksne. Det er særlig feriesteder med høj æstetisk kvalitet (fx Henne Strand), der oplever fremgang i forhold til det mere voksne/mere velstående tyske publikum. Jo længere mod nord langs Vestkysten man kommer i Region Midtjylland, jo mindre er andelen af voksne/velstående tyske gæster. Noget tyder på, at produktet her ikke kan følge med.

Således er det også et klart budskab fra analyserne, at enkelheden i ferieoplevelsen kan tage overhånd. Beskeden er her, at de midtjyske feriesteder generelt har vanskeligere ved at matche fx de voksne tyskeres behov, end de bedste feriesteder i både Syd- og Nordjylland. Erfaringerne fra Hvide Sande understreger også dette. Her er et nyt lejlighedskompleks midt i byen særdeles efterspurgt især af voksne tyskere, der sætter pris på lidt byliv, restauranter, dagligvarebutikker mv. Det er særligt uden for sæsonen, at aktivitetsmuligheder betyder meget for tyskerne. Det stiller nye krav, men åbner også nye muligheder for at have et ”helårsaktivt” turismeprodukt.

Markedsanalyser viser også, at de traditionelle danske styrker på det tyske marked vil svækkes i de kommende år som resultat af den demografiske og socioøkonomiske udvikling. Der sker i disse år en polarisering af den tyske indkomststruktur, hvor den lavere middelklasse, som vi i Danmark traditionelt har haft godt tag i, bliver mindre, mens både gruppen af mindre velstillede og mere velstillede gradvist øges. I sidstnævnte er der en voksende andel af voksne/ældre. For Danmark er det i de kommende år en central udfordring at kunne honorere de mere velstillede/ældre tyskeres rejsebehov.¹⁵

Potentialet er særlig stort i forhold til at tiltrække tyskere fra Hamborg og Slesvig-Holsten. Hamborg er en af Europas mest velstående byer, men også et komplekst, krævende og kostbart marked at bearbejde. Men Hamborg ligger tæt på og har 1,8 mio. indbyggere. Der kan også ligge et potentiale i at indgå samarbejdsaftale om markedsføring og ”udveksling” af turister de to regioner imellem.

Samlet er det vurderingen, at mulighederne for at tiltrække og øge salget til voksne tyskere og andre højtforbrugende ferieturister langt fra er udtømt. Der er en oplagt satsningsmulighed her, som dog både forudsætter fortsat udvikling af produktet og en

¹⁵ Se bl.a. ”Tyskernes ferierejser”, VDK, 2009.

stærkere markedsføring. Som trendanalysen viser, flytter bundniveauet sig hele tiden opad, og kravet til synlighed gør det samme.

Det skal understreges, at Region Midtjylland uanset ovenstående har og sandsynligvis fremover fortsat vil have en stor og loyal kundegruppe blandt børnefamilier fra både Danmark og nærmarkederne. Samtidig er der også uudnyttede potentialer i forhold til andre nationaliteter af voksne end tyskere. Nye hurtigfærger styrker fx nordmændenes tilbøjelighed til ikke alene at besøge Nordjylland på Danmarksturen, og det giver Midtjylland nye muligheder. Regionen har således muligheder for at styrke sin position på en række veletablerede markeder.

Der er imidlertid ét geografisk segment, som såvel Region Midtjylland som resten af landet endnu har bemærkelsesværdigt svagt tag i: De velstående voksne nordtyskere. Hvor de øvrige segmenter repræsenterer et potentiale for marginal bedre markedsudvikling, så ligger der i forhold til de velstående voksne nordtyskere et potentiale for et mere radikalt markedsgennembrud. Hvis man vil skabe et større løft i ferieturismen i Region Midtjylland, er det vurderingen, at man ikke kommer uden om at skabe gennembrud på dette delmarked.

3.2. Mulighed 2: Erhvervsturister

Analysen peger på, at der ligger et betydeligt uudnyttet potentiale for regionen inden for kongresområdet – og bredere erhvervsområdet.

Aarhus Universitet har tilkendegivet, at man i de kommende år vil have øget fokus på kongresområdet. Målet er ikke primært at tiltrække flere kongresser, men at styrke indsatsen for at tiltrække de kongresser, som kan give et løft til universitetets forskningsmiljøer. Det er en naturlig prioritering. Men det er vurderingen, at en stærkere forskningsstrategisk prioritering af kongresindsatsen på regionens videninstitutioner både vil afstedkomme et løft i kvaliteten af de kongresser, der vindes til regionen, og et løft i den samlede volumen i kongresforretningen. Dét er i hvert fald erfaringen fra de steder, hvor universiteter mv. for alvor får prioriteret kongresarbejdet. I Danmark er Ålborg og universitet dér et aktuelt og lysende eksempel herpå.

Flere af de store operatører i regionen (bl.a. Radisson BLU og Scandic) har udviklet og lanceret certificerede koncepter for grønne/klimavenlige møder. Men der er et uudnyttet potentiale i at udvikle et bredere regionalt koncept for grønne møder med grønne mødekoncepter på hoteller/konferencecentre kombineret med adgang til en kreds af ressourcepersoner på området (fra offentlige forskere til private udviklingsfolk, embedsmænd og organisationsfolk), besøg i spændende udviklingsmiljøer, demonstrationsanlæg mv. Området vil foreløbigt være et nicheområde, men formentlig med høj værditilvækst.

Ud over i sig selv at være et lønsomt forretningsområde med betydelige uudnyttede vækstmuligheder har erhvervsturismen det potentiale, at de professionelle operatører, der har deres hovedforretning inden for erhvervsturisme, samtidig har incitament til og muligheder for at drive udviklingen inden for andre, relaterede temaer. Dét er også en væsentlig begrundelse for, at regionen skal satse stærkt på udvikling af erhvervsturisme.

Erfaringerne fra mange mødesteder peger på, at der er en betydelig synergi mellem de forretningsområder, som stederne driver. Conferencegæster køber fx mange gavekort

til weekends og ferier. Og mange kunder, der efterspørger fester mv., har lært stedet at kende i professionel sammenhæng.

Fra andre byer og regioner er erfaringen, at hoteller er vigtige partnere i udviklingen af turismen i weekends og ferier, hvor kapacitetsudnyttelsen på hotellerne traditionelt er lav. På en række strækninger er hotelbranchen således en nøglebranche i det samlede turismebillede, og der er næppe tvivl om, at en del af den fremtidige vækst i turismen i Region Midtjylland er uløseligt knyttet sammen med hotelkapaciteten.

Der ligger også et stort potentiale i de mange udlændinge, der besøger regionen som led i projektarbejde, udveksling, studier mv. Der er en tiltagende vækst i antallet af folk, der indstationeres fra deres udenlandske afdelinger eller kommer på besøg. Grundfos oplevede fx sidste år en vækst på 20 pct. i antallet af den type ophold. Men virksomhederne oplever også, at det kan være svært at være gode værter og tilbyde de besøgende gode overnatningsmuligheder og et spændende indhold i fritiden under opholdet. Også andelen af udenlandske studerende i regionen er i vækst. Aarhus Universitet har ca. 1.000 gæstestuderende om året, især på kandidatniveau og opefter. Her ligger en type af erhvervsturisme, som hidtil ikke er bearbejdet.

Erhvervsturismen – med særligt fokus på kongresområdet – synes således at være et særdeles oplagt område at styrke indsatsen på for at finde fremtidens vækst via turisme.

3.3. Mulighed 3: Kapitalisere på eksisterende kunder

Som allerede beskrevet har regionen nogle særdeles loyale gæster ikke mindst på det tyske marked. Der er også mange udlændinge i regionen – primært på Vestkysten. Men de bruger ikke tilbuddene i regionen i så stort omfang, som de kunne. Som nævnt besøger de ikke *regionen*, men besøger et bestemt *sted*. Det tyder på, at der er uudnyttet potentiale for at sælge mere til de eksisterende kunder.

Problemet kan bl.a. skyldes, at værdikæderne som beskrevet er forholdsvis løst kobledede. Stærkere samarbejder burde kunne udløse meromsætning.

De nye nationalparker både i regionen og i tilgrænsende områder er en mulighed for at aktivere de stærke naturressourcer i regionen og bygge stærkere samarbejder op omkring aktiviteter i forbindelse med naturoplevelser mv.

Det kan også handle om i endnu videre udstrækning at knytte kunderne til sig. Som trendanalysen har vist, er forhold som autenticitet og nærvær blandt de værdier, der i dag tiltrækker nogle typer af turister. Det kommer fx til udtryk i stor interesse blandt Hvide Sandes turister for at bidrage i tilplantningen af klitter, der traditionelt har været varetaget af lokale fiskerkoner, men som nu også foregår som en 3-dags-event, forestået af den lokale klitfoged. Når turister kan engageres på den måde, må det også være muligt at knytte dem tættere til sig, når de ikke er her på ferie – fx ved brug af nye sociale medier.

Som nævnt er der et stigende antal studerende i regionen. Andre steder har man igangsat indsatser, som er målrettet de studerendes familier. Som beskrevet i arbejdsrapporten om inspiration udefra findes fx det amerikanske servicenetværket (Collegia), som binder uddannelsesinstitutioner sammen med det omkringliggende samfund. Campusmagasiner, websider, brochurer, udformning og markedsføring af pakke-rejser og meget andet skal knytte både studerende og deres familier tættere til uddannelsesstedet

og arbejdsmarkedet i regionen. I det hele taget er der hér og lidt bredere besøg hos venner og familie endnu et potentiale, der ikke er udnyttet i Region Midtjylland.

Alle disse eksempler på potentialer har den fordel, at de i vid udstrækning kan tage afsæt i eksisterende oplevelser, faciliteter mv. Men afsøgningen af mulighederne og koblingerne, der kræves, er nye.

Sammenfattende er det vurderingen, at der ligger et uudnyttet potentiale i:

- *Styrket produksammenkædning*: At øge gæsternes forbrug på dét sted og i den sammenhæng, hvor de i udgangspunktet opholder sig.
- *Styrket geografisk sammenkædning*: Fx at sælge attraktioner, shopping mv. i Østjylland til feriehusgæster i Vestjylland.
- *Sammenkædning på tværs af værdikæder*: At sælge kunst og kultur mv. til erhvervsturister.
- *Gensalg*: At skabe anledninger og fordele for gæsterne ved at vende tilbage igen som gæster på et senere tidspunkt.

3.4. Målsætninger

Som nævnt er det anbefalingen, at Region Midtjylland frem mod 2015 prioriterer tre markedspotentialer i turismeindsatsen: Flere højtforbrugende ferieturister, flere erhvervsturister og større gennemsnitlig omsætning på eksisterende gæster. Men hvad kan en sådan indsats kaste af sig? Hvad er de realistiske målsætninger på disse markedsområder? Det overvejer vi nærmere i dette afsnit. Det skal understreges, at vi her opererer med de data, som vi nu engang kan finde. Det giver langt fra et perfekt billede, men dog et brugbart grundlag.

Flere højtforbrugende ferieturister: Fra gæsteanalyser¹⁶ ved vi, at det gennemsnitlige døgnforbrug for fx voksne tyskere er ca. 50 pct. højere end for tyske børnefamilier. Hver gang vi konverterer en overnatning fra en børnefamilie til en overnatning for en voksen, vinder vi således 50 pct. på omsætningen.

Analysen tyder på, at der gennem de senere år er sket en ændring af sammensætningen af de tyske gæster på Vestkysten fra tidligere at være ca. 60 pct. overnatninger fra børnefamilier og 40 pct. fra voksne til nu at være 40 pct. børnefamilier og 60 pct. voksne. I sig selv repræsenterer en sådan omstilling en omsætningsgevinst på ca. 10 pct.

Hvis det frem mod 2015 lykkes at videreføre gæsteomstillingen i retning af flere højtforbrugende ferieturister, herunder ikke mindst voksne tyskere, er det vurderingen, at der her kan ligge en potentiel årlig omsætningsgevinst på **op til ¼ mia. kr.** Det skal understreges, at der i dette skøn ikke indgår en forventning om markant flere gæster samlet set.

Flere erhvervsturister: Når det gælder erhvervsturister, er det vurderingen, at regionen har mulighed for at opnå en andel af landets samlede omsætning på kongresområdet på 33 pct. (mere end en fordobling af den nuværende andel) samt en andel af landets samlede omsætning på mødeområdet på 25 pct. (andelen er nu under 20 pct.). Samlet

¹⁶ VDK, 2006: Turismen i seks vestjyske kommuner – i og udenfor højsæsonen.

set indebærer dette en potentiel årlig omsætningsvækst inden for mødeturismen på **ca. 1 mia. kr.**

Øget omsætning på eksisterende gæster: Regionen har en årlig omsætning fra kommercielt overnattende gæster på ca. 6 mia. kr. Analyserne viser også, at regionen har et gennemsnitligt døgnforbrug pr. overnattende gæst, der ligger noget under landsgennemsnittet. Forskellen er i et vist omfang betinget af gæstesammensætningen. Fx udgør lavtforbrugende messedeltagere en relativt stor del af regionens erhvervsturisme.

Ikke desto mindre er det vurderingen, at der er et betydeligt potentiale i at øge omsætningen på eksisterende gæster. En meromsætning på eksisterende gæster på $\frac{1}{4}$ **mia. kr.** er således ikke urealistisk. Konjunkturudviklingen er imidlertid en vigtig parameter på dette område, men en styrket salgsindsats vil under alle omstændigheder kunne medvirke til at imødegå de negative effekter af konjunkturudviklingen.

Vurderingen er således, at der er betydelige vækstmuligheder. Men hvis den tidsmæssige ramme skal holde, er der behov for at agere meget hurtigt og konsekvent. I næste afsnit beskrives en strategi og nogle indsatser, der kan bidrage til at bringe regionens turisme tilbage på vækstsporet igen.

4. Strategien: Hvordan kommer vi derhen?

4.1. En styrket platform for turisme og vækst

Selvom udgangssituationen er vanskelig, besidder regionen så mange ressourcer og muligheder i relation til turismen, at ny vækst er mulig. Men det er en stor opgave at vende stagnation til fremgang især i en situation, hvor økonomien er i nedgang og efterspørgslen vigende.

For at vende udviklingen er der først og fremmest behov for i hidtil uset grad at koncentrere kræfterne om de områder, der virkelig kan flytte noget. Her er der behov for få, ambitiøse og langsigtede indsatser. Det er ikke længere realistisk at spille på alle heste i feltet. Nu gælder det de allerstærkeste.

En sådan fokusering vil naturligvis vække debat og utilfredshed blandt de aktører, som ikke føler sig tilgodeset. Derfor kræver det også både mod og markant lederskab at få de nødvendige prioriteringer på plads. Og beskeden til de aktører, som ikke føler sig prioriteret, må være: Vi befinder os i en nedadgående spiral, som det er afgørende at få brudt. For fællesskabet har det langt større effekt at flytte de stærkeste fyrtårne et godt stykke, i stedet for at flytte hele paletten en lille smule. Vi har behov for nye lokomotiver i turismen i Midtjylland, der kan trække regionen ind i et nyt vækstspor!

Det er i øvrigt det samme svar, som den nye nationale turismestrategi, Vores Rejse, giver på spørgsmålet, hvordan Danmark samlet set skal bryde den turismemæssige tilbagegang. Pointen er imidlertid, at Region Midtjyllands turismemæssige udfordringer synes endnu mere markante end de fleste andre steder i landet, og derfor bør Midtjylland også fremadrettet agere endnu mere fokuseret end resten af landet.

Turismen er generelt et fragmenteret erhverv med en høj grad af sammenhæng mellem privat forretning og offentlige ressourcer og ydelser. I Region Midtjylland er der meget få store spillere i turisterhvervet, som kan initiere og eksekvere en bredere turismeutvikling. Samtidig er det kendetegnende, at de eksisterende partnerskaber om

turismeudvikling i Midtjylland typisk er relativt små, lokale strukturer. Regionen har derfor en vigtig mission som initierende og drivende kraft i arbejdet med at udvikle turismen. Der er ikke andre aktører, der kan sætte spillet i gang for alvor og holde dampen oppe over længere tid.

Med dét overordnede udgangspunkt lægger analysen af vækstpotentialerne i turismen i Region Midtjylland op til en fremadrettet indsats med fem hovedspor, som illustreret i figuren herunder. Indholdet i hvert af de fem spor præsenteres nærmere på de følgende sider. Det første omhandler det nye fokus og strategien overordnet. Det andet handler om et nøgleinitiativ vedrørende kommunikationsindsatsen. Og de tre sidste spor handler om forretningsudvikling.



4.2. Færre større indsatser

Der er behov for at omlægge den grundlæggende filosofi, som den regionale turisme-strategi i Region Midtjylland indtil nu har bygget på. De vigtigste forandringer kan sammenfattes i følgende fem punkter:

Fra "turisme i alting" til "professionel turisme": Turismen er en "åben forretning", og en stor del af turismens dynamik ligger uden for erhvervet selv, - i fritidslivet, i kulturlivet, i forretningslivet mv. Indsatsen har hidtil opereret meget i bredden ud fra et ønske om at koble nye aktører, ressourcer og attraktionsfaktorer til turismen. Til gengæld har der været for lidt fokus på at komme i dybden med udvikling af de mere traditionelle kerneområder. Det er fint at tænke nyt omkring turismen, men der skal også være en professionel erhvervsøkonomisk kerne i turismen, hvor fornyelsen kan forankres i og omkring. Her er der nu behov for at fokusere på udvikling og professionalisering af turismen i mere snæver forstand. Det bør også indebære større tildeling af midler til turismeområdet og til Midtjysk Turisme. Der kan muligvis også hentes flere EU-midler til indsatsen, men det vil forudsætte, at Midtjysk Turisme bliver opgraderet kompetencemæssigt, således at også de administrative ressourcer øges. Der bør også ses på, om turismeerhvervet kan få mere fokus i den eksisterende erhvervsservice, således at indsatsen for at styrke innovation, IKT og kompetenceudvikling målrettes turismeerhvervet. Et element kan være en særlig "winter school" for turismevirksomheder uden for sæsonen.

Fra "nice to have" til "need to have": Indsatsen hidtil har i for høj grad været præget af mange mindre indsatser inden for en bred vifte af felter. Der har også været en vis grad af risikovilje over for nye / mindre aktører bl.a. inden for fyrtårns-programmerne.

I lyset af de udfordringer, som regionen står over for på turismeområdet, er der nu behov for at koncentrere indsatsen på de felter og aktører, som virkelig kan og vil levere afgørende bidrag til ny turismemæssig vækst i regionen, herunder særligt bidrag til ny international vækst. Regionen hverken kan eller skal tilgodese alle aktører og interesser.

Fra projekt til partnerskab: Den hidtidige indsats har i høj grad haft form af udbud af formålsbestemte puljer til medfinansiering af ofte forholdsvis små og kortsigtede udviklingsprojekter. Der er her behov for en ny model, hvor indsats i højere grad forankres i partnerskaber inden for bestemte indsatsområder, der er både mere langsigtede, mere dækkende aktørmæssigt og mere ambitiøse. Det er kort sagt tænkningen fra de regionale megasatsninger, der bør overføres til turismeområdet. Se i øvrigt arbejdsrapporten om strukturplatformen for turismen i regionen.

Fra udvikling af enkeltelementer til udvikling af værdikæder: Omstillingen fra projekter til partnerskaber gør det også muligt at arbejde mere strategisk, helhedsorienteret og langsigtet med udvikling af de værdiskabende systemer og koncepter, der danner rygrad i regionens turisme. Dét bør også muliggøre en noget større privat medfinansiering af indsatsen, end det hidtidige niveau.

Fra udbud til udpegning: Naturligvis kan og vil der også fremadrettet være konkurrence mellem de færre, større indsatsområder i turismeindsatsen, men grundlæggende bør den hidtidige model med udbud af puljemidler opgives til fordel for en mere målrettet udpegning af de indsatsområder og aktører/partnerskaber, der fra regionens side skal investeres i.

Fra mange små til få store investeringer: Som allerede antydnet ligger det også i den foreslåede omstilling, at midlerne fremover bruges på færre indsatser med større effekt, og at ”nålestikserhvervspolitik” dermed undgås.

For regionen og de regionale beslutningstagere er risikoen ved de foreslåede forandringer naturligvis, at de i en vis forstand er mere ansvarspådragende. Der bliver færre helgarderinger og meget mindre armlængdeprincip. Men til gengæld bliver der større gevinstmuligheder og mere langsigtet bæreevne på de indsatser, der sættes i værk fra regionens side, og der bliver en styrket evne til at agere målrettet og hurtigt.

4.3. En regional PR-enhed

Som det eneste af Danmarks regionale turismeudviklingselskaber, har regionens selskab ikke prioriteret gennemførelsen af løbende markedsføringsaktiviteter som en del af sit driftsgrundlag. Sammen med Region Syddanmark har Region Midtjylland indtil nu som de eneste haft den prioritering, at man ikke ville medfinansiere markedsføring. Betragtningen har forenklet sagt været, at regionen i det omfang den understøttede marketing tog udgangspunkt i at udvikle nye marketingredskaber, der understøttede markedsføringskompetencen i erhvervet. I et langsigtet vækstperspektiv har vurderingen været, at det var vigtigere at prioritere nye kompetencer og udvikling frem for løbende markedsføring. Fra erhvervets side er der blevet presset på for at få regionen på banen i forhold til løbende marketinginvesteringer, og presset er øget i lyset af finanskrisen.

VisitDenmarks fremtidige rolle er for øjeblikket under overvejelse, og organisationens fremtidige rolle er p.t. ikke endelig fastlagt. Tegningen er imidlertid, at VisitDenmark fremover i højere grad skal forestå den internationale kommunikation og markedsfø-

ring af dansk turisme. Men det forventes også, at destinationer og regioner fortsat vil kunne løse opgaver i relation til international kommunikation og markedsføring, og at bidraget både kan være økonomisk og indholdsmæssigt.

Der er fortsat gode grunde til at være varsom med store investeringer i markedsføring. Men der er samtidig behov for at se mere åbent end hidtil på marketingmulighederne i Region Midtjylland. Ét område, der åbenlyst synes at kunne bidrage til at realisere et vækstpotentiale, er den internationale PR-indsats. Indsatsen omfatter i dag primært modtagelse af et mindre antal journalistgrupper, typisk inviteret af VisitDenmarks markedskontorer. Indsatsen her kan for relativt få midler styrkes betydeligt via øget løbende udarbejdelse af redaktionelt indhold (pressemeddelelser, andet skriftligt pressemateriale, film, billeder mv.), som kan kanaliseres til udenlandske medier bl.a. via de kontakter, som VisitDenmarks markedskontorer oparbejder. Der kan også – bl.a. i samarbejde med VisitDenmarks markedskontorer – arrangeres flere presseture, der er dedikeret til bestemte begivenheder, anledninger eller temaer. De væsentligste omkostninger ved en sådan styrket indsats vedrører personale og udlæg til journalistbesøg.

Herudover vil en regional PR-enhed også kunne agere proaktivt i forhold til at levere redaktionelt indhold til nye elektroniske medier, portaler mv. Endvidere vil en regional PR-enhed kunne bistå både offentlige og private turismeaktører i regionen med at udvikle og formidle deres ”fortælling”, både sprogligt og visuelt. En regional PR-enhed vil endvidere kunne spille tæt sammen med PR-ansvarlige i både virksomheder og institutioner i regionen, og derigennem bidrage til både kompetenceudvikling og sammenkædning af historier og budskaber. Enheden vil således også kunne få stor betydning for den interne kommunikation og sammenhængskraft i regionen.

I relation til 2017-satsningen (Århus som Europæisk Kulturhovedstad) bør den internationale kommunikation og PR også varetages af den regionale PR-enhed. På den måde opnås der størst muligt afkast fra PR-investeringen, ligesom det sikres, at de nye budskaber og fortællinger om regionen, der udvikles i 2017-regi, spiller tilbage på og befrugter de fortællinger om regionens eksisterende tilbud, der kommunikerer internationalt. På den måde bliver 2017-satsningen også et strategisk forandringsværktøj for turismen.

Ud over gevinster ved en PR-indsats i form af øget synlighed lærer regionen meget om sig selv ved at få direkte feedback fra journalister via besøg, og gennem de artikler de skriver. Det kan styrke evnen til at se på sig selv med internationale øjne og fremme den internationale tænkning i regionen.

I det hele taget skal man ikke undervurdere forandringspotentialen i en forstærket PR-indsats. Turismen er en ”blød vare” med et meget stort element af kommunikation (italesættelse, iscenesættelse mv.), og derfor slår en forstærket kommunikation ofte direkte ind i ydelsens produktion og værdiprocessen.

Af samme grund er det også indlysende, at en styrket strategisk PR-indsats bør etableres og drives i direkte sammenhæng med den strategiske udvikling og fornyelse af regionens turisme. Derfor er det også oplagt at placere den regionale PR-indsats i Midtjysk Turisme.

4.4. Få stærke feriesteder

Gæsternes efterspørgsel efter Region Midtjylland som feriedestination udpeger meget klart to steder som kerneområder i den midtjyske ferieturisme, Ringkøbing-Skjern og Djursland. På Vestkysten udgør Ringkøbing-Skjern sammen med Varde Kommune en klar national styrkeposition. Djursland udgør i sig selv en styrkeposition, men har også klare koblinger til andre dele af den østjyske geografi.

De stærkeste midtjyske feriesteder er i intens konkurrence med feriesteder i både ind- og udland. Kvaliteten af bymiljøer mv. ligger under niveau i forhold til både de nordjyske badebyer og feriesteder i Syddanmark. For attraktions-klyngen på og omkring Djurs er det nye ressort i Billund en markant udfordring. Internationalt er bl.a. de nordtyske og baltiske feriesteder vigtige konkurrenter.

Hvis Region Midtjylland fremadrettet skal fastholde og styrke sin position på feriemarkedet, er der behov for at skabe et markant løft i turismen i regionens stærkeste feriesteder. Alt tyder nemlig på, at ferieturismen fremover i endnu højere grad end hidtil vil koncentrere sig omkring de stærkeste feriesteder. Her findes det sortiment, den kvalitet og de valgmuligheder, som stadig flere gæster betragter som en selvfølge.

Denne erkendelse er ikke ny. Arbejde med såkaldt helårsturisme, som har pågået i de senere år, tager netop afsæt i behovet for at skabe nye "superdestinationer" inden for ferieturismen. Men den hidtidige indsats viser også meget klart, at vi endnu kun er ved begyndelsen i arbejdet med at udvikle de feriedestinationer, der kan positionere Region Midtjylland stærkt på fremtidens nordeuropæiske feriemarked. Det kræver et markant løft i både volumen, sortiment, kvalitet og kapacitet at bringe Ringkøbing-Skjern og Djurs ind i superligaen af feriesteder. Og her er der bl.a. behov for:

- Udvikling af nye modeller til langsigtet og kontinuerlig finansiering af udvikling og markedsføring
- Tilpasning af de planmæssige rammer, så der bliver mulighed for at investere og udvikle på feriestederne
- Udvikling af turismemæssig infrastruktur (Nationalparker, stier, ruter o.m.a.) og oplevelsesudbuddet på feriestederne
- Formidling af relevante ydelser inden for erhvervsservice, finansiering, ledelse, uddannelse mv., så der skabes rammer for vækst i etablerede virksomheder og opstart af nye virksomheder med vækstpotentiale på feriestederne.

Kommunerne bag de stærke feriesteder har en meget vigtig mission i arbejdet med at udvikle områderne til "superdestinationer". Heldigvis er kommunerne allerede i dag dybt engageret i arbejdet, men for at skabe endnu større slagkraft og hastighed i indsatsen bør regionen indgå langsigtede, ambitiøse udviklingsaftaler med kommunerne, der således både bliver privilegeret af regional opbakning, men samtidig får en meget betydelig forpligtelse til at levere et højt niveau af ny vækst til gavn for hele regionen.

Regionen kan også bidrage positivt til indsatsen ved at løfte arbejdet ud over det regionale niveau. Der er behov for et landsdækkende samarbejde mellem de stærkeste feriesteder, så viden, ressourcer og investeringer bliver delt. Men der er også behov for

at tænke internationalt i arbejdet med at udvikle regionens feriesteder, både for at finde inspiration, men også for at tiltrække kommercielle spillere.

4.5. Et stærkt partnerskab om erhvervsturisme

Med udgangspunkt i de erhvervs- og forskningsmæssige miljøer har Region Midtjylland en betydelig erhvervsturisme inden for firmamøder, kongresser, faglige studieture og messer. Men i forhold til regionens position som landets førende vækstcenter uden for København underpræsterer regionen klart inden for erhvervstourismen. Her ligger et indlysende vækstpotentiale, som både Ålborg og Syddanmark imidlertid også satser kraftigt på at realisere.

Én af grundene til, at erhvervsturismen ikke for alvor er lettet, ligger i det relativt beskedne niveau af bearbejdning, salg og markedsføring, som det indtil nu er lykkedes at mobilisere. Primært omkring Herning Messecenter og VisitAarhus gøres der en udviklings- og markedsføringsindsats, men der er ikke som i Ålborg, København og mange steder i udlandet etableret slagkraftige enheder og strukturer for afholdelse af møder og kongresser. Der findes også attraktive conferencehoteller andre steder i regionen, men her er det typisk den enkelte virksomhed, der selv bærer hele udviklings- og marketingomkostningen.

Erhvervsturismen er særlig interessant af flere grunde. For det første er erhvervstourister gennemgående højt forbrugende målgrupper, der skaber betydelig værditilvækst i turismen. For det andet er erhvervsturismen, på linje med infrastrukturen bredt set, en rammebetingelse med voksende betydning for erhvervenes og forskningsmiljøernes samspilsmuligheder – åben innovation og globalisering øger behovet for samspil. For det tredje er erhvervsturismen en type forretning, der muliggør professionel ”stordrift” – en stærk erhvervsturisme skaber grundlag for stærke turismevirksomheder, der kan agere professionelt i samarbejder mv. For det fjerde er erhvervsturisme en løftestang til kapacitets- og forretningsudvikling, idet kongresse-gæster mv. ofte danner ”makro-bund” for specialiserede koncepter inden for fx gourmet, sundhed og aktiv ferie. Det er ikke mindst de nævnte ”sidegevinster” ved erhvervsturismen, der gør denne gren af turismen til et område, som Region Midtjylland bør prioritere højt i den kommende periode.

For at styrke regionens muligheder på kongresområdet er der behov for at etablere en større kongresfacilitet i Århus med kapacitet til 6-8.000 deltagere. Det er vurderingen på baggrund af interview med centrale aktører på området. Finansieringen af sådanne faciliteter sker stort set altid i én eller anden form for samspil mellem offentlige og private aktører, og her har regionen en rolle at spille.

Herudover er der behov for at samle og løfte det arbejde med udvikling, salg og markedsføring af erhvervsturisme, som i dag er forankret i kommunalt funderede strukturer (primært VisitAarhus og VisitHerning), tidsbegrænsede projekter mv. Med afsæt i de nævnte strukturer bør der etableres et langsigtet, regionalt partnerskab om erhvervsturisme, der kan forestå de forskellige udviklingsinitiativer i en samlet helhed. Her bør regionen foretage en betydelig investering sammen med kommunale aktører, videninstitutionerne og erhvervet.

Grønne møder, studieture mv. har været et prioriteret indsatsområde i arbejdet med udvikling af turismen i Region Midtjylland. Dette arbejde bør videreføres og styrkes i regi af det nye regionale erhvervsturismepartnerskab. Der bør endvidere i regi af partnerskabet gøres en særlig indsats for at løfte og kvalificere videninstitutionernes ar-

bejde med kongresser som led i forskningsstrategierne. I den forbindelse kan der fx gennemføres et projekt i samarbejde med forskningsledelsen på naturvidenskab på Aarhus Universitet med henblik på at udvikle en strategi for deltagelse i, bidrag til og tiltrækning af internationale kongresser.

4.6. Styrket indsalg til gæster

For alle virksomheder i alle brancher er det en af de allervigtigste leveregler, at man skal sørge for at udtømme sine afsætningsmuligheder over for eksisterende kunder, før man giver sig i kast med at tiltrække og udvikle nye markeder og nye kunder. Det gælder i særlig grad, hvis man er så heldigt stillet, at man har loyale kunder, der gerne vender tilbage og køber igen og igen. I krisetider, hvor der skal økonomiseres ekstra med ressourcerne, er denne leveregel endnu vigtigere end i gode tider. For mange virksomheder er det simpelthen denne leveregel, der sikrer overlevelsen i dårlige tider.

Det er ét af de helt store paradokser i turismen, at det altid har været ”finere” at arbejde med markedsføring og udvikling af nye markeder/kunder end at ”sælge op” over for de gæster, der allerede var på destinationen. Her ligger en skævhed, som det er åbenbart, at der bør rådes bod på. Det gælder i særlig grad for turismen i Region Midtjylland, hvor gæsternes gennemsnitlige døgnforbrug ligger markant under niveauet i andre dele af landet – de udenlandske feriegæsters gennemsnitlige døgnforbrug i Region Midtjylland ligger ca. 1/5 under landsgennemsnittet.

Samtidig er ferieturismen i Region Midtjylland kendetegnet ved, at gæsterne er overordentligt loyale. De kommer tilbage år efter år, og de tager deres børn og forældre, venner og bekendte med på turen, og skaber derigennem nye loyale gæster. Loyaliteten breder sig på den måde som ringe i vandet.

Som beskrevet i kapitel 3 er det vurderingen, at der er et meget betydeligt vækstpotentiale for turismen i Region Midtjylland i et styrket indsalg til de gæster, der allerede er i regionen eller allerede har besluttet sig for at besøge regionen (igen). Her gøres der i dag alt for lidt for at udvide forretningen. Mersalget kan som udgangspunkt realiseres i alle led i købsprocessen, fra motivationsfasen over beslutning, booking, ankomst, ophold og efter gæstens hjemkomst. Vi vurderer imidlertid, at det især er ved ankomsten, under opholdet og efter hjemkomsten, der er mulighed for at realisere et konkret mersalg eller gensalg.

Det er endvidere vurderingen, at der her ligger en fremtidig hovedmission for regionens turistbureauer, -informationer m.fl. Der er kort sagt et behov for og et potentiale i, at disse aktører i endnu højere grad end hidtil omstiller sig fra at være præsenterende/informerende til at blive sælgende/kanaliserende.

Det kræver nogle langt stærkere kommercielle platforme end hidtil (fra fælles billetter til vouchersystemer, fordelskort, andre modeller for henvisninger til loyalitetsprogrammer, brugerklubber og meget andet).

Det kræver også en ny tilgang, hvor det er gæstens behov, ønsker og betalingsvilje, der er udgangspunktet, snarere end det område, som gæsten tilfældigvis befinder sig i, og som turistbureauet repræsenterer.

Og sidst, men ikke mindst, kræver det måske også en ny driftsform, hvor det sikres, at kommercielle aktiviteter sker på markedsvilkår uden at forvride konkurrencen i forhold til private kanaler. Etableringen af Feriepartner er et godt eksempel på en kom-

merciel platform, som lokale turistbureauer kan basere deres feriehusudlejning på. Der er behov for flere af den type tværgående salgskanaler.

Her ligger et udviklingsområde, som en kreds af midtjyske kommuner/turistbureauer i fællesskab kunne tage på sig – eventuelt ved at regionen indgår en forpligtende resultatkontrakt med konkrete aktører, som vil løfte opgaven.

4.7. Politisk opbakning til markedsgennembrud for turismen

Skal den negative udvikling i regionens turisme vendes til en positiv, forudsætter det politisk beslutsomhed. Det politiske niveau i regionen skal altså ville prioritere turismen stærkere fremover og turde prioritere kraftigere inden for indsatsen. Det er selvfølgelig et spørgsmål om økonomi. Men det er også et spørgsmål om politisk opbakning. Dette afsnit samler op på de vigtigste handlinger, som analysen har afdækket, der fra politisk side kan bakke op om turismeudviklingen:

- **Finansiel opprioritering** af turismen i regionens budgetter som indebærer, at en større del af midlerne anvendes på turismen – herunder at den bredere indsats inden for oplevelsesøkonomi fokuseres mere på turismeudvikling.
- **Opbakning til klar rollefordeling**, der indebærer at alle ikke får lige meget, men der investeres, hvor effekten er størst. Se boks 3 herunder.
- **Styrkelse af Midtjysk Turisme** således at organisationen får midler og kompetencer til at stå i spidsen for et vækstgennembrud i turismen.
- **Iværksættelse af en styrkelse af regionens eksterne kommunikation** på markedsføringsområdet gennem en særlig enhed og opbakning til et samarbejde med relevante aktører – herunder Århus 2017.
- **Stærkere erhvervsservice** over for turismeerhvervet ved at målrette tilbud til turismevirksomhederne, der traditionelt kun i begrænset omfang opsøger tilbudene.
- **Politisk støtte i sager, hvor andre myndigheder skal påvirkes.** Det kan dreje sig om kommuner, andre regioner eller nationale myndigheder, der står i vejen for turismens udvikling i regionen.
- **Politisk påvirkning af langsigtet udvikling af rammevilkår** – fx lobbyarbejde over for det nationale niveau for at skabe større fleksibilitet i forhold til planloven og differentieret moms, der stiller danske turismevirksomheder i en mere fair konkurrencesituation.

Boks 3. Turismens strukturplatform i Region Midtjylland – et fremtidsbillede

Strategisk destinationsudvikling: Omfatter planlægning, arealudvikling, facilitetsudvikling, oplevelsesudvikling, virksomhedsudvikling og iværksætteri, kompetenceudvikling mv. i relation til turismeudvikling på kommunalt/tværkommunalt niveau. Kort sagt hele den dagsorden, der i de senere år er rejst med helårsturismeindsatsen. Her ligger hovedansvaret efter vores vurdering entydigt hos kommunerne men med variation i ansvaret afhængig af turismens betydning og prioritet i kommunernes udviklingsstrategier:

- I de kommuner, som har strategisk betydning for turismeudviklingen i hele regionen (som udgangspunkt Ringkøbing-Skjern, Syddjurs og Norddjurs, Århus og Herning) bør kommunerne varetage en opgave som meget ambitiøse, professionelle og aktive strategiske destinationsudviklere. Indsatsen kan og bør gennemføres i tæt samspil med turistchefer mv., men kommunerne bør også selv engagere sig direkte i opgaveløsningen – både

ressourcemæssigt, fagligt og politisk.

- Blandt de øvrige kommuner (fx Silkeborg, Holstebro og Skive) kan der også være potentialer i strategisk destinationsudvikling med henblik på udvikling af destinationer, der i fremtiden kan blive magneter for turisme.

På tværs af de stærkeste destinationer og mest aktive kommuner er der et oplagt potentiale i endnu stærkere tværgående samspil og videndeling om strategisk destinationsudvikling både i regionen og på landsplan. Foreningen Danske Destinationer, med sekretariat i Midtjysk Turisme, kan være en god ramme for arbejdet.

- Fortsættes

- Fortsat

Sammenkædning og kanalisering af turismeprodukter: Omfatter den kommercielt orienterede distribution, tilgængelighed og booking af ydelser og oplevelser især efter, at gæsten er ankommet. I arbejdsrapporten om inspiration udefra har vi beskrevet, hvordan SkiStar varetager denne rolle for fem skidestinationer i Sverige og Norge. Her ligger hovedansvaret for rollevaretagelsen primært hos kommunerne, og der er et oplagt potentiale i at udvikle og løfte det arbejde med formidling og kanalisering, der varetages af turistbureauer mv.:

- Via udvikling af nye fælles platforme for booking og kanalisering af ydelser og oplevelser på tværs af kommunerne kan tilgængelighed og attraktivitet løftes. En professionel salgsproces er i sig selv et kommercielt aktiv.
- Via stærkere sammenkædning af de lokale/tværkommunale platforme med kommercielle kanaler som fx feriehusudlejning, portaler, sociale medier mv. kan salgsprocessen yderligere styrkes.

En styrket rollevaretagelse på dette område kan godt iværksættes af kommuner/turistchefer i Region Midtjylland isoleret, men der er også et åbenbart potentiale for styrket samarbejde med kommuner/turistchefer i andre regioner og evt. på landsplan. Landets øvrige regioner står nemlig på mange områder overfor de samme udfordringer som Region Midtjylland.

Strategisk ekstern kommunikation: Uanset omlægningen af VisitDenmark – der indebærer, at organisationen fremover får hovedrollen i den internationale profilering af turismen – er der også en vigtig regional mission i at levere bidrag til en styrket ekstern kommunikation af turismemulighederne i Midtjylland. Den regionale indsats bør bl.a. omfatte en produktion af nyheder, budskaber og øvrigt indhold i en styrket ekstern kommunikation. Her bør hovedansvaret forankres i Midtjysk Turisme i tæt samarbejde med regionens særligt stærke destinationer og produkter.

- En regional PR-enhed i regi af Midtjysk Turisme kan være omdrejningspunkt for den styrkede eksterne kommunikation. Der bør etableres et tæt samspil med PR-aktive virksomheder og institutioner i regionen herunder også internationalt orienterede virksomheder inden for andre erhverv samt indsatsen omkring Århus 2017.

Strategisk ledelse af den regionale turismeudvikling: Der ligger en meget vigtig rolle i løbende at overvåge udviklingen og præstationerne i den regionale turisme, opfølgning på målene og indholdet i den regionale turismestrategi, politisk forankring af turismestrategien, støtte til de strategiske indsatser jf. punkterne ovenfor mv. Rollen indebærer "netværksledelse" både internt i turismesystemet og eksternt i forhold til udbydere af rammebetingelser (erhvervs-service, risikovillig kapital, forskning, uddannelse mv.) samt andre regionale styrkepositioner (megasatsninger o.a.). Her ligger hovedansvaret efter vores vurdering hos Midtjysk Turisme, som primær ansvarlig, i samspil med Region Midtjylland, som politisk og finansiel "arm".

På grundlag af de gennemførte analyser er det vores klare vurdering, at der er behov for og potentiale i en stærkere varetagelse af den strategiske ledelsesrolle. Det har kritisk betydning for realiseringen af regionens turismepotentialer, at der er en synlig og markant "bannerfører" i arbejdet med at løfte regionens turisme. Et tæt løbende samspil og gensidig tilpasning imellem hovedrolleindehaverne vil udgøre et effektivt omdrejningspunkt for den løbende videreudvikling og detailtilrettelæggelse af turismeindsatsen.

Kilde: Se arbejdsrapporten vedrørende turismens strukturplatform i regionen

Hvis regionens politiske aktører iværksætter den skitserede indsats med tilstrækkelig beslutsomhed og styrke, er det vurderingen, at den negative udvikling i turismen kan vendes. Dette er af stor betydning for regionens udvikling, ikke bare fordi turismen i sig selv repræsenterer en betydelig værdiskabelse og et levegrundlag for mange mennesker i regionen. Turismen er også med til at skabe liv i hele regionen fra øst til vest og fra syd til nord – med alle de forskelligheder og ressourcer den rummer. Og turismen er afgørende som støtteerhverv og rammebetingelse for de øvrige erhverv. En velfungerende turisme i regionen sikrer opbygning af værdifulde netværk og videnedveksling i hele erhvervslivet – nationalt som internationalt. Således er andre erhverv på mange måder også afhængige af, at turismen i de kommende år med den nødvendige politiske opbakning kan præstere et vækstgennembrud

