



Skive Kommunes Turisme- og oplevelsespolitik 2015-2018
- en vækstdrevet klyngepolitik

**Hver gang Skive Kommune opnår 1 million kroner i turismeforbrug,
så er effekten i gennemsnit inklusiv afledte effekter 1,4 job (årsværk),
481.000 kroner i værditilvækst og skatteindtægter på 370.000 kroner.**

(VisitDenmark, 2013)

Tak til alle aktører, der har bidraget med viden, engagement og tid til denne politik.

Udarbejdet af Hird&Ko ApS. og KvistgaardConsulting for Skive Kommune i regi af Erhvervs- og Arbejdsmarkedsudvalget og i tæt samarbejde med Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter.

Politikken er godkendt på Erhvervs- og Arbejdsmarkedsudvalgets møde den 29. september 2014.

Indhold

DEL 1: INDLEDNING	4
1.1 Baggrund.....	4
1.2 Politikens motor.....	4
1.3 Proces og fremgangsmåder	5
1.4 Roller.....	6
DEL 2: BAGGRUND FOR TURISME- OG OPLEVESESPOLITIKKEN 2015-2018	7
2.1 Turismen i Danmark	7
2.2 Turismen i Skive Kommune	8
2.3 Betydning for Skive Kommune	10
2.4 Turismens nye strukturer	10
DEL 3: OBSERVATIONER OG UDFORDRINGER	12
3.1. Opsamling på fokusgruppeinterviews.....	12
3.2. Opsamling på hovedspørgsmål	12
DEL 4: TURISME- OG OPLEVESESPOLITIKKEN 2015-2018	14
4.1 Politikens klynger.....	15
4.2 Politikens overordnede mål.....	17
4.3 Turismepolitiske indikatorer	17
4.4 Generelle indsatsområder	18
4.5 Specifikke klyngeindsatsområder – Potentielle klynger.....	20
4.6 Specifikke klyngeindsatsområder – Klynger under udvikling	21
Del 5: BILAG	23
BILAG 1: Litteraturliste	23
BILAG 2: Interviewpersoner	24
BILAG 3: Aktørernes indsatser som første prioritet	25
Om forfatterne	27

DEL 1: INDLEDNING

1.1 Baggrund

Skive Kommunes Erhvervs- og Arbejdsmarkedsudvalg har ønsket en revideret turisme- og oplevelsespolitik i Skive Kommune, som kan fortsætte det gode arbejde, der er udført fra 2010 til 2014. En revision betyder, at ikke alt ændres, men at der arbejdes videre med de dele af politikken, der har fungeret godt.

Baggrunden for revisionen er, at Skive Kommune for første gang i 2010 fik en selvstændig turisme- og oplevelsespolitik, der dækkede perioden 2010-2014. Målet med den reviderede politik, der skal indgå som et særskilt område under Skive Kommunes erhvervspolitik, er *"at få skabt hensigtsmæssige og effektive rammer for udviklingen af turisme og oplevelsesøkonomi i Skive Kommune i perioden 2015-2018"* (Erhvervs- og Arbejdsmarkedsudvalgets kommission for den reviderede politik).

Formålene med den reviderede turisme- og oplevelsespolitik er at

- **Være arbejdspladsgenererende.** Det er vigtigt for Skive Kommune, at der skabes så mange arbejdspladser som muligt i de kommende år. I forhold til turisme går det allerede den rigtige vej med en stigning fra 2009 (446 årsværk) til 2011 (675 årsværk) på 229 årsværk. Det er en stigning på 51,4%. Denne positive udvikling skal fortsætte i de kommende år.
- **Generere flere overnattende turister.** Det er en vigtig opgave at arbejde målrettet på at få flere turister til at for det første at overnatte og for det andet at overnatte længere tid hos overnatningsstederne i Skive Kommune. Der skal være gode grunde til at besøge og blive i Skive Kommune. Overnatningstallene viser, at det går den rigtige vej. I 2009 var der 262.526 registrerede kommercielle overnatninger, og i 2013 var der 264.090 registrerede kommercielle overnatninger i Skive Kommune. Det er en mindre stigning på 0,6%. Det går i den rigtige retning.
- **Sætte yderligere fokus på indtægtsfokuseret oplevelsesudvikling.** Det er helt centralt for udviklingen af Skive Kommune, at der sættes yderligere fokus på at skabe oplevelser, som turister og lokale vil betale penge for. Oplevelser skaber omsætning og dermed indtægter for alle i Skive Kommune. Turisme og oplevelser er stedbundne aktiviteter. De kan ikke flyttes væk fra området. Man skal komme til området for at opleve lige netop Limfjordens skønhed ved blandt andet Fur, det maritime miljø ved Glyngøre med satsning på dykning, middelalderen ved Spøttrup Borg, æblebyen Rødding, Jenle, Skive Festivalen, Taroks hjemegn, Ørslev Kloster med meget mere.

1.2 Politikens motor

Turisme- og oplevelsespolitikken 2010-2014 udpegede en række klynger som den centrale motor for væksten i turisme- og oplevelsesøkonomien i Skive Kommune. Klyngemotoren har generelt fungeret, og det er derfor besluttet at fortsætte arbejdet med klyngerne som vækstmotor i Skive Kommune.

En klynge inden for turisme og oplevelsesøkonomi er ikke det samme som en klynge inden for eksempelvis industri. Silicon Valley i USA fremhæves ofte som et eksempel til efterlevelse, når der tales om klynger. Her fremhæves det, hvordan en række IT-virksomheder igennem mange år har været hinandens samarbejdspartnere og konkurrenter på én og samme tid.

Det er imidlertid vigtigt at notere sig forskellene på industriklynger og turisme- og oplevelsesklynger. Industriklynger beskæftiger sig med konkrete produkter, der i og for sig kan produceres hvor som helst. Turisme- og oplevelsesklynger tager ofte udgangspunkt i noget stedbundet. Noget som kun findes dette ene sted. Eksempelvis er der en helt særlig natur, kultur, historie og stemning på Fur, som ikke findes noget andet sted. En turisme- og oplevelsesklynge er også meget afhængig af lokalbefolkningens opbakning. I en industriklynge er lokalbefolkningen stort set ligegyldig. Den er "blot" en ressource, som virksomhederne kan trække på. I en turisme- og oplevelsesklynge er lokalbefolkningen en central del af selve "produktet", da lokalbefolkningen selv er et produkt af det sted, som de har valgt at bo. På Fur oplever gæsterne også de lokale som en del af "produktet Fur".

Grundlæggende er opskriften for succes med turisme- og oplevelsespolitikken følgende:

Natur + Kultur + Konkrete produkter + Klynger = Vækst

Oplevelsesklyngerne kan sammen med Skive Kommune og SET ses som producenterne, der producerer interessante og relevante produkter til gæsterne. Især SET og samarbejdet med klyngerne udgør det konkrete produktionsapparat, der udvikler, pakketerer, markedsfører og sælger produkter til de kunder, der efterspørger disse produkter. På den måde er der i politikken størst fokus på producentvinklen, mens der i politikken konkrete handlingsplan også vil være fokus på gæsterne via gæsteanalyser, markedsanalyser med videre.

Turisme- og oplevelsespolitik 2015-2018 fortsætter arbejdet med turisme- og oplevelsesklynger som grundlag for vækst i Skive Kommune.

1.3 Proces og fremgangsmåder

Der er gennemført 3 fokusgruppeinterview med i alt 22 aktører bredt fordelt ift. geografi og erhverv samt ét enkelt telefoninterview. De 3 fokusgruppeinterview er gennemført i uge 34 med efterfølgende bearbejdning. Interviewene har resulteret i identifikation af knap 90 indsatser. I Bilag 3 ses en liste over alle de indsatser, som deltagerne havde som første prioritet.

Revisionen af turisme- og oplevelsespolitik 2010-2014 tager udgangspunkt i 3 grundlæggende spørgsmål:

- a. Passede politikken dengang til situationen ift. området, ressourcerne og kulturen for samarbejde og turismeudvikling i Skive Kommune?
- b. Kunne politikken og tankegangen heri accepteres af politikere, embedsværket og turismeaktørerne?
- c. Kunne politikken føres effektivt ud i livet? Hvad lykkedes, og hvad lykkedes ikke? Hvordan har reaktionen været på de konkrete tiltag i politikken?

Se del 3 for en nærmere redegørelse for svarene.

1.4 Roller

En turisme- og oplevelsespolitik er dybt afhængig af de mange aktører, der skal udføre den. Politikken gør det ikke alene. Private turismeaktører, lokalbefolkning, Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter og Skive Kommune er alle centrale aktører i udmøntningen af politikken – hver især og sammen.

Først og fremmest er politikken afhængig af, at de private turismeaktører tager politikken til sig og arbejder med den. Dernæst er det afgørende, at lokalbefolkningen kan se meningen med, at man følger politikken. På den måde involveres borgerne også i at udføre de mange tiltag, der ligger i politikken. Politikken er et aktivt værktøj, der skal bidrage til vækst og udvikling, og det kan kun ske, hvis de private turismeaktører og lokalbefolkningen aktivt støtter op om politikken.

Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter (SET) er en aktiv part i at udføre politikken. SET arbejder tæt sammen med de private turismeaktører på den ene side og Skive Kommune på den anden side. Blandt andet har det siden 2010 været et koordineringsudvalg mellem SET og Skive Kommune, der har arbejdet med udførelsen af den første politik gennem en konkret handlingsplan. Handlingsplanen er den konkrete udmøntning af politikken.

Skive Kommunes rolle er at beslutte politikken og koordinere arbejdet med andre politikker og planer. På den måde sikres en rød tråd gennem alle politikker og planer, og det sikres, at de enkelte handlinger passer ind i en større sammenhæng, så målene kan nås til gavn for alle i Skive Kommune. Skive Kommune støtter op om igangsætning af initiativer i kommunen på en række forskellige måder afhængigt af det enkelte initiativ. Når initiativet er kommet godt i gang, trækker Skive Kommune sig væk for at lade initiativet blomstre lokalt. Det er også Skive Kommunes rolle i turisme- og oplevelsespolitikken.

DEL 2: BAGGRUND FOR TURISME- OG OPLEVELSESPOLITIKKEN 2015-2018

Skive Kommunes muligheder inden for turisme- og oplevelsesområdet afhænger af en række eksterne og interne forhold. Forhold, som Skive Kommune i større eller mindre udstrækning har indflydelse på. Disse forhold er derfor vigtige at kortlægge for derved at skabe det rette fundament at arbejde videre på.

VisitDenmark (2013) fastslår, at 390 millioner kroner af Skive Kommunes samlede turismeforbrug på 482 millioner kroner i 2011 stammer fra danske gæsters forbrug. Det betyder, at **81% af det samlede turismeforbrug stammer fra danske gæster**. I forhold til brug af ressourcer til udvikling og markedsføring har det stor betydning at vide, at 81% af gæsterne er danske. Med så mange gæster fra Danmark kan det ikke nytte noget at kaste alle markedsføringsmidlerne over på eksempelvis det kinesiske marked.

2.1 Turismen i Danmark

Turismen i Danmark er vigtig for Danmark som sådan og for de enkelte områder helt specifikt. Det kan ses af en række tal, der fortæller en vigtig historie om turismens betydning.

I 2012 var der ifølge VisitDenmark (2014) i alt 44,4 millioner overnatninger i Danmark. I 2013 skabte turismen en omsætning på **87,2 milliarder kroner, og der skabes 122.500 jobs direkte og indirekte via turisme**. I alt genererer turisme i Danmark 35 milliarder kroner i moms, afgifter og skatter.

Omsætningen fordelte sig i 2013 på 46,1 milliarder kroner på turismeprodukter, mens **25,6 milliarder kroner ligger i detailhandlen**, og 15,6 milliarder kroner ligger i kategorien "andet". Det betyder, at turisme har en stor og vigtig rolle at spille i erhverv, som ikke nødvendigvis ser sig som en del af turismen. Detailhandlen har traditionelt mange steder svært ved at se, at turisterne betyder meget for omsætningen. Med 25,6 milliarder kroner må det siges at være ganske klart, at turisternes forbrug har stor afsmittende effekt for en række andre brancher end netop turismen.

Der var i 2013 **21,8 millioner overnatninger fra udenlandske turister**. Det gør Danmark til den største turismedestination i Norden. Turisme er i Danmark det tredjestørste eksporterhverv med en andel på 3,6%, overgået af transport 23,4% og næringsmidler på 8,9%.

Region Midtjylland er den tredjestørste turismeregion i Danmark efter Region Hovedstaden og Region Syddanmark. Region Midtjylland har en turismeomsætning på 15,7 milliarder kroner, og der skabes 21.950 jobs via turisme i regionen.

Med Skive Kommunes turismeomsætning på 482 millioner kroner i 2011 er der et pænt stykke op til Københavns 19,4 milliarder kroner og Vardes 2 milliarder kroner i omsætning. Frederikshavn, der ligger på 10. pladsen, har en omsætning på 1,6 milliarder kroner i 2013.

VisitDenmark har spurgt udenlandske turister, hvorfor de besøger Danmark. Det er der kommet et udmærket billede ud af.

Billedet understreger, at det er et blandet billede af Danmark, som turisterne har. Der er med andre ord mange forskellige elementer, som spiller og potentielt kan spille en væsentlig rolle for den enkelte turists oplevelser af et sted.



Figur 1: Turisternes årsager til besøg i Danmark. Kilde: VisitDenmark, 2014

Turismeproduktet er således komplekst og dybt afhængig af, at de enkelte elementer spiller sammen. At lokalbefolkningen forstår, hvilken rolle den spiller, når gæsterne kommer på besøg. At overnatningsstedet og attraktionen forstår, at de skal spille sammen med lokalbefolkningen. Og at de offentlige aktører forstår, at det er vigtigt for gæsternes samlede forståelse, at der faktisk er offentlige toiletter i god stand, at der er gode veje, at der er rent og pænt på gader og stræder, og at der – som i Skive Kommunes tilfælde – faktisk er sikret adgang til Limfjordens herligheder gennem eksempelvis et righoldigt antal badebroer.

2.2 Turismen i Skive Kommune

VisitDenmark har udført en række turismeøkonomiske beregninger (VisitDenmark, 2013) for SET for at have et pejlemærke for arbejdet med turisme- og oplevelsespolitikken. Dette afsnit er ikke en komplet gennemgang af VisitDenmarks materiale, men blot de væsentligste punkter, der illustrerer turismens betydning i Skive Kommune.

For hver 1 million kroner i omsætning skabes der 1,4 jobs (årsværk) i Skive Kommune. Dette er et væsentligt udgangspunkt for politikken og de muligheder, som politikken skal skabe.

Ifølge VisitDenmarks turismeøkonomiske beregninger for Skive Kommune i 2011 var der et samlet turisme-relateret **forbrug på 482 millioner kroner**. Dette er en stigning på 10,6% fra 2009. Heri skal især bemærkes, at festivalgæster (46 mio.), eget feriehus (118 mio.) og besøg hos familie/venner (49 mio.) er markante poster i regnskabet.

Skive Kommune har i perioden 2009-2013 fortsat sin vækst i antal kommercielle overnatninger. I perioden var der en **positiv udvikling på 0,6 %**. I 2009 var der 262.526 registrerede kommercielle overnatninger i kommunen, mens der i 2013 var 264.090 registrerede kommercielle overnatninger. Med til billedet hører, at der i både 2010 og 2011 var et mindre dyk i forhold til 2009. Tallene stammer fra 8 campingpladser, 2 hoteller og 1 vandrehjem i kommunen.

Turismen i Skive Kommune skaber i 2011 675 årsværk, hvilket ikke er ensbetydende med 675 jobs - men formentlig flere. Mange har bibeskæftigelse inden for turisme. 675 årsværk udgør ifølge **VisitDenmark knap 3% af Skive Kommunes 22.780 beskæftigede**. Turismens beskæftigelsesmæssige betydning i Skive Kommune er steget fra 2% til 3% fra 2009 til 2011. Det er værd at bemærke, at turismeomsætningen i Skive Kommune afstedkommer beskæftigelse i andre beskæftigelsesgrupper end den turismespecifikke gruppe med 393 årsværk, nemlig inden for **detailhandel med 176 årsværk** og andre brancher med 217 årsværk (bl.a. ejendomsmæglere, bolig- og husleje, erhvervsservice mv.). Turismen har således stor betydning for beskæftigelsen ud over den direkte turismerelaterede beskæftigelse.

Turismen i Skive Kommune skaber en **værditilvækst på 232 millioner kroner i 2011** mod 218 millioner kroner i 2009. Værditilvæksten udgør **2% af kommunens samlede værditilvækst**. Dette er 1,4% under regionsgennemsnittet og 0,6% under landsgennemsnittet. Turismen skaber et skatteprovenu på 176 millioner kroner i 2011 mod 171 millioner kroner i 2009. Dette udgør 3,5% af kommunens samlede skatteprovenu i 2011. I 2009 var tallet 3% af kommunens samlede skatteprovenu.

Målt på turismeforbrug er Danmark markant Skive Kommunes største marked med **81 % svarende til 390 millioner kroner i 2011 mod 354 millioner kroner i 2009**, mens udlændinge "kun" fylder 19 % fordelt på Tyskland (7 % - svarende til 36 millioner kroner), Norge (3 % - svarende til 15 millioner kroner), Sverige (2 % - svarende til 8 millioner kroner), Holland (1 % - svarende til 6 millioner kroner) med flere.

Langt den største del af turismeomsætningen i 2011 stammer fra **ferieturisme med 79,5% med 383 millioner kroner**, mens resten **20,5% med 98 millioner kroner stammer fra erhvervsturisme**. Hovedparten af turismeomsætningen kommer fra overnattende gæster (89%), mens de resterende 11% stammer fra endagsturisme.

Hvad angår feriehusudlejningen oplevede Skive Kommune et ret stort fald i antal kommercielle overnatninger på 18,4 % fra 95.400 i 2008 til 77.800 i 2009. I 2012 var der 91.149 kommercielle overnatninger i lejet feriehus. **I 2013 var der 74.500 kommercielle overnatninger i lejet feriehus**. Feriehusudlejningen synes at svinge en del, og det kunne synes hensigtsmæssigt at dykke mere ned i forklaringer på disse udsving.

I Skive Kommune er der en **markant sæsonafhængighed**. 67% af alle turisternes overnatninger ligger fra maj til august. Dette svinger dog lidt afhængig af overnatningsform. Camping- og lystbådovertatninger ligger suverænt i juli, mens forretningsrejsende fordeler sig ud over hele året med to sæsoner, nemlig forår og efterår.

Den største post i turismeregnskabet i Skive Kommune stammer fra overnatning i eget feriehus (landliggekulturen). Andelen er 25% af det samlede turismeforbrug i kommunen. Det er noget over regionsgennemsnittet på 9% og landsgennemsnittet på 8%. Udtrykket landliggekultur refererer til det faktum, at ejerne af feriehusene i Skive Kommune helst bruger dem selv i stedet for at udleje dem kommercielt. Feriehusene bruges typisk fra april til oktober – ganske ofte som bolig, hvorfra kørsel til og fra arbejde foregår.

2.3 Betydning for Skive Kommune

Skive Kommunes vigtigste marked er det danske. Det giver derfor rigtig god mening i den kommende periode at udvikle produkter, der henvender sig til det danske marked.

I forhold til værditilvækst ligger Skive Kommune lavere end såvel regions- som landsgennemsnittet. Dette skyldes givetvis den lave kommercielle udlejningsgrad på feriehusproduktet. Skive Kommune har 3.216 feriehuse, der fortrinsvist benyttes af landliggere – altså personer, der bruger feriehuse til eget brug mest i sommerhalvåret og hvorfra der pendles til arbejde og tilbage.

Til sammenligning har Ringkøbing-Skjern Kommune en værditilvækst på 8,3% af den samlede værditilvækst. Dette skyldes givetvis de godt 9.100 feriehuse i kommunen, der har en kommerciel udlejningsprocent på 51%. 82-83% af alle overnatninger i Ringkøbing-Skjern Kommune stammer fra kommercielle udlejninger i feriehuse. I Skive Kommune udgør overnatningssektoren (alle overnatningsformer, der kan registreres) 12% svarende til 29 mio. kr. af den samlede turismeskabte værditilvækst på 232 millioner kroner. Det må derfor være hensigtsmæssigt, hvis der ydes en større indsats for at øge værditilvæksten gennem flere kommercielle udlejningsuger i feriehuse. Det må være et mål at øge den kommercielle udlejningsprocent på feriehuse fra nuværende 2,3%.

En betingelse for at dette kan lykkes er, at der skabes en stærkere tiltrækningskraft til Limfjordsområdet. At der skabes en *pull*-faktor, der gør, at det bliver interesse i markedet for at leje feriehuse i Skive Kommune, og at ejerne af feriehuse dermed får et incitament til at leje feriehuse ud på kommercielle vilkår.

Ferieturisme er Skive Kommunes største marked. Grundet de generelt manglende faciliteter til erhvervskonferencer af en vis størrelsesorden er det næppe hensigtsmæssigt at fokusere på dette marked. Det må dog ligge i baghovedet, at der kan tiltrækkes yderligere møder og konferencer til området. Men det kræver en opgradering på facilitetssiden.

2.4 Turismens nye strukturer

Dansk turisme står over store omvæltninger, idet gamle strukturer ændres og justeres. Videncenter for Kystturisme, som blev etableret i 2012, nedlægges med udgangen af 2014. Det samme gør de regionale turismeudviklingsselskaber. I stedet etableres der tre nye udviklingsselskaber:

- Udviklingsselskabet Dansk Storbyturisme
- Udviklingsselskabet Dansk Kyst- og Naturturisme
- Udviklingsselskabet Dansk Erhvervs- og Mødeturisme.

Samtidig etableres et nationalt turismeforum, der skal styre og koordinere den offentlige turismefremmeindsats i Danmark, samt et nyt organ *Dansk Turismes Advisory Board*, der skal rådgive det nationale turismeforum.

Det er hensigten, at de regionale selskabers og Videncenter for Kystturismes aktiviteter og viden / analyser med videre flyttes over i de tre nye udviklingsselskaber.

Det udviklingsselskab, som umiddelbart synes at have størst betydning for Skive Kommunes turismeindsats, er Udviklingsselskabet Dansk Kyst- og Naturturisme, som formentlig får base i Nordjylland. Her skal man blandt andet arbejde med et Vestkystpartnerskab og et Østersøpartnerskab. Umiddelbart er der ikke lagt op til, at der arbejdes med andre kyststrækninger, eksempelvis kyststrækningerne langs Limfjorden. Det kunne derfor synes hensigtsmæssigt med en oprettelse af et Limfjordspartnerskab, som vil kunne sikre adgang til nationale turismeudviklingsmidler på lige fod med Vestkysten og Østersøen.

Det er imidlertid usikkert i skrivende stund (september 2014), hvordan strukturerne bliver, og hvem der konkret gør hvad, da Erhvervs- og Vækstministeriet har Forslag af 10. Juli 2014 til Lov om dansk turisme i høring hos relevante parter.

DEL 3: OBSERVATIONER OG UDFORDRINGER

3.1. Opsamling på fokusgruppeinterviews

De 23 aktører, der har deltaget i fokusgruppeinterviewene og et telefoninterview, har gennemgående konkluderet, at turisme- og oplevelsespolitikken 2010-14 har været en succes. Det konkluderes bredt, at den har virket efter hensigten, og at der er sket en generel højnelse af kvalitet og indhold.

Det konkluderes også, at klyngemetoden, som har været anvendt i perioden, har fungeret i Fur-klyngen, Glyngøre-klyngen og Spøttrup-klyngen, mens den ikke har fungeret i Skive-klyngen på trods af de mange projekter og aktiviteter, der faktisk findes i Skive. Grundlæggende kan det siges, at der mangler samling i Skive for, at der reelt kan tales om en klynge.

Det er vigtigt at understrege, at der ifølge nogle aktører i den sidste del af perioden har været en del knas med tovholderfunktionen i nogle af klyngerne. Dette, siges det, hænger sammen med interne ændringer i Skive Kommunes procedurer for klyngearbejdet. Det har sat arbejdet på stand-by, hvilket kunne indikere en vis afhængighed af eksterne støtte i opstartsarbejdet med klyngerne.

I forhold til klyngearbejdet er det også ret markant, at nogle områder har følt sig pikeret over ikke at blive udnævnt til klynger. Det har tilsyneladende animeret disse området til at arbejde målrettet mod at blive klynge i revisionen af politikken. Dette gælder for Fjends / Nordfjends og Østsalling.

Generelt peges der på, at der i revisionen af politikken bør arbejdes med kvalitet, oplevelsesindhold herunder events og synlighed – gerne ved brug af klyngemetoden.

På tværs af alle klynger, geografier og temaer kom det frem, at der er en ret markant usikkerhed blandt aktørerne om, hvorvidt alle kommunens forvaltninger faktisk er opmærksom på, at Skive Kommune har en politisk vedtaget turisme- og oplevelsespolitik. Helt konkret blev det nævnt, at der ikke synes at være et særligt dybt kendskab til politikken i alle forvaltninger. Eksempelvis problemstillingen med nedlæggelsen af badebroer, hvor der i politikken klart står, at adgangsforholdene til kysterne skal forbedres. Endvidere henvises der igen og igen til, at skiltning i Skive Kommune synes at blive forvaltet tilfældigt afhængigt af, hvem der håndterer den konkrete sag.

Alt i alt står billedet tilbage af, at der mangler samspil mellem kommunens forskellige forvaltninger i forhold til turisme- og oplevelsespolitikens betydning i forhold til forskellige sager. Bedre koordination internt i kommunen synes at være efterspurgt. Det er dog ikke noget, som politikken som sådan kan have som indsatsområde.

3.2. Opsamling på hovedspørgsmål

Hovedspørgsmål	Svar
Passede politikken dengang til situationen ift. området, ressourcerne og kulturen for	Der var tale om, at der for første gang skulle laves en samlet turisme- og oplevelsespolitik. Alt var nyt, og der var ikke gået særlig lang tid fra kommunalsammenlægningen i 2007. Derfor taler politikken om

samarbejde og turismeudvikling i Skive Kommune?	fragmentering og anarki. Grundlæggende synes der at konsensus blandt aktørerne om, at politikken passede til situationen og præsenterede en række løsninger, som passede til de udfordringer, som Skive Kommune stod over for dengang. Politikken skabte grundlag for nye samarbejder både internt i den kommunale forvaltning og eksternt i de udpegede klynger. Dertil kommer, at politikken skabte en "nødvendig" irritation over ikke at være udpeget til at være klynge. Mellem Skive Kommune og SET har politikken bidraget til at skabe et tæt og tillidsfuldt samarbejde. Der er etableret procedurer, som gør, at der er kortere vej til beslutninger end før politikken blev en realitet.
Kunne politikken og tankegangen heri accepteres af politikere, embedsværket og turismeaktørerne?	Den grundlæggende tankegang om at arbejde fokuseret med klynger har været genstand for positive tilkendegivelser gennem hele perioden. Politisk blev politikken vedtaget. Embedsværket gik straks i gang med et implementere politikken, og en række turismeaktører gik i gang med arbejdet i klyngerne. På den måde var der accept af politikken og dens mange indsatser.
Kunne politikken føres effektivt ud i livet? Hvad lykkedes, og hvad lykkedes ikke? Hvordan har reaktionen været på de konkrete tiltag i politikken?	Kort tid efter at politikken blev politisk vedtaget, blev der nedsat en arbejdsgruppe mellem Skive Kommune og SET med henblik på at lave en handlingsplan, der kunne føre politikken ud i livet. Denne handlingsplan følger politikken. Stort set alle punkter i politikken er med udgangen af 2014 gennemført, sat i gang eller planlagt. Det kan grundlæggende konkluderes, at klyngetilgangen er lykkedes. Det er lykkedes at få tre fungerende klynger op at stå. Den praksis, som lå til grund for valget af både klyngemetoden og de udvalgte geografier, blev effektivt til politik, som så igen blev til praksis gennem handlingsplanen. Det er ikke lykkedes at få Skive klyngen op at stå. Der har været forskellige tiltag undervejs, men ingen har grebet bolden i Skive. Generelt har der været opbakning til politikken – politisk, i embedsværket og blandt aktørerne. Dog har der været en irritation blandt de dele af Skive Kommune, der ikke blev udpeget til at være klynge. Det har, synes det, skabt en frugtbar produktivitet i forhold til at søge om at komme i betragtning til revisionen af politikken. Dette har været støttet af Skive Kommune gennem facilitering af forskellige processer.

DEL 4: TURISME- OG OPLEVELSESPOLITIKKEN 2015-2018

Turisme- og oplevelsespolitikken for Skive Kommune 2015-2018 er en vækstdrevet klyngepolitik. Politikken skal skabe vækst gennem en fokuseret indsats på oplevelsesklynger, hvor de stærke og energiske baner vejen. Denne tankegang er en fortsættelse og forstærkning af tankegangen fra politikken fra 2010-2014.

I turismesammenhæng kan en klynge defineres som er en gruppe af virksomheder, foreninger eller enkeltpersoner, der har lokaliseret sig tæt ved hinanden geografisk og/eller tematisk og som arbejder på et strategisk niveau med andre virksomheder, offentlige myndigheder og videnmiljøer, fordi det giver konkurrencemæssige fordele, som en enkelt virksomhed, forening eller enkeltperson ikke kan opnå alene. (inspiration fra Reg X)

Klyngetankegangen er en metode, som anerkendes på internationalt og nationalt niveau. Danmark har besluttet at satse mere på klynger i den generelle erhvervsudvikling gennem vedtagelse af et såkaldt klyngecharter i 2013. Der er også vedtaget roller, ansvar og principper for samarbejde mellem ministerier, regioner og kommuner om klynge- og netværksindsatsen i Danmark i november 2013. På internationalt niveau arbejder EU med begrebet Cluster Excellence, hvor klyngearbejdet er inddelt i 3 ligaer: Guld (internationalt), sølv (nationalt) og bronze (regionalt / lokalt).

I Skive Kommuneplan 2013-2025 benyttes begrebet "oplevelsesklynger" i forhold til at støtte udviklingen. Disse oplevelsesklynger er parallelle med klyngerne i den hidtidige politik fra 2010-2014, nemlig Fur, Glyngøre, Spøttrup og Skive. Skive Kommune ønsker med klyngerne:

- At skabe målrettet oplevelsesudvikling i de udpegede oplevelsesklynger. Der skal skabes flere aktiviteter, større fokus på oplevelsesudvikling, øget tiltrækningskraft, øget omsætning, flere arbejdspladser samt intern og ekstern investeringskraft i oplevelsesklyngerne
- At udnytte de geografiske og tematiske synergier, der er mellem oplevelsesklyngerne for på den måde at give et samlet større oplevelsesudbud til gæsterne samt de lokale beboere i Skive Kommune og de nærliggende kommuner
- At arbejde systematisk og målrettet med kvalitetsudvikling og kvalitetssikring af turismebasisprodukter i hele kommunen og i de enkelte oplevelsesklynger. (Skive Kommuneplan 2013-2025)

Det giver således god mening at fortsætte arbejdet med klyngerne i Skive Kommunes fokusering på turisme og oplevelser – strukturelt, indholdsmæssigt og økonomisk. Det giver også god mening at niveauinde klyngearbejdet. Dels er det praktisk og dels er det hensigtsmæssigt i forhold til, at der allerede er høstet værdifulde erfaringer fra 2010-2014 med klyngearbejdet i klyngerne Fur, Glyngøre og Spøttrup. Dertil kommer samarbejdet med Nykøbing Mors vedr. den maritime klynge mellem Nykøbing Mors, Glyngøre og Fur.

Skive Kommune ønsker gennem turisme- og oplevelsespolitikken fortsat at støtte udviklingen i en række niveauinddelte oplevelsesklynger gennem en konstant fokusering på værdiskabende aktiviteter, der understøtter den enkelte klynge *stedsånd*. Skive Kommune ønsker ligeledes at støtte udviklingen på tværs af de enkelte oplevelsesklynger for at udnytte synergier i værdier, kultur, natur og temaer. Dette arbejde sker gennem en målrettet fokusering på værdikæder – i hver oplevelsesklynge og imellem disse.

Skive Kommune er åben for, at der kan opstå hensigtsmæssige klynger på tværs af kommunegrænser – som eksemplet med Nykøbing Mors. Denne type klynger hilses velkommen, hvis de fremmer Skive Kommunes mål med turisme- og oplevelsesindsatsen.

4.1 Politikens klynger

Skive Kommune ønsker at fortsætte arbejdet med at skabe en klyngestruktur, som er operationel og funktionel. **Klyngestrukturen, som synes rodfæstet blandt aktørerne i Skive Kommune, skal ses i et udviklingsperspektiv og skal animere til udvikling, der hvor der er energi og kraft allerede, og / eller hvor der kan skabes energi og kraft.** Udgangspunktet for Skive Kommunes satsning på klyngearbejdet har hele tiden været, at der skal være en energi til stede i en klynge, som rent faktisk kan flytte noget. Der skal kunne skabes noget værdifuldt i en klynge.

Skive Kommune ønsker at skabe udvikling gennem tre klyngetyper.



- **Den potentielle klynge:** I den potentielle klynge identificeres klyngens specialisering i relation til stedets ånd, historie, natur, kultur med videre. Der indgås uforpligtende samarbejder, og der opbygges fælles viden gennem analyser af stedet og virksomhederne/foreningerne/enkeltpersonerne på stedet. En klyngefacilitator hjælper klyngen igang, men det er klyngens medlemmer, der trækker det største læs. Der afholdes netværksmøder med input fra egne rækker og inviterede udefra.
- **Klynge under udvikling:** Der arbejdes med mere forpligtende samarbejdsformer, som løfter klyngens arbejde i forbindelse med blandt andet videndeling, klyngestrategi, studieture, seminarer, workshops, virksomhedsbesøg, branding af klyngen, kompetenceudvikling og nye projekter indenfor og udenfor klyngen. Der inddrages vidensinstitutioner i klyngearbejdet.
- **Moden klynge:** Her formaliseres samarbejdet, og mere forpligtende samarbejdsformer spiller en tiltagende rolle. Der arbejdes blandt andet med markedsanalyser og trendanalyser, branchekendskab, strategi og værdikædesamarbejde. Endvidere udvikles og styres projekter, og der udarbejdes dokumentation for og evaluering af klyngearbejdet. Samarbejdet med vidensinstitutioner udvides og udvikles.

Målet med klyngepolitikken er på sigt, at alle klyngerne i Skive Kommune bliver Modne klynger. På den måde kan der skabes lokal udvikling, som når målsætningerne i denne politik og Skive Kommuneplan 2013-2025. Lokal udvikling i klyngerne understøtter udviklingen i klyngerne, men den understøtter også udviklingen i hele Skive Kommune.

Skive Kommune ønsker at fortsætte det gode arbejde, der har været i klyngerne Fur, Glyngøre og Spøttrup. Disse klynger har opnået en række gode resultater, der passer med Skive Kommunes mål. Disse tre klynger

betegnes som Klynger under udvikling, og her er der mange spændende projekter så som UNSECO Verdensarv på Fur, Salling Aquapark, Spøttrup Studegård og Rødding – æblets by, der kan danne afsæt for den fortsatte udvikling.

Skive by skal ifølge kommuneplanen være lokomotivet for hele egnens udvikling. Der er mange aktiviteter i Skive by året rundt, som lokale beboere nyder godt af. Byudviklingsudvalget arbejder i øjeblikket med projekter, der på sigt kan komme til at gøre byen mere attraktiv for både borgere og turister. Imidlertid er der i Skive by ikke tegn på, at der er sket eller er ved at ske en samling af kræfterne, så der med rette kan tales om en klyngedannelse. Dette er der ingen klare indikationer på. Derfor betegnes Skive by som en potentiel klynge. Østsalling inklusive Jenle betegnes også som en potentiel klynge, da der i de seneste to år har været gennemført et større afklaringsarbejde involverende en række aktører på Østsalling. Arbejdet har medført, at der er udarbejdet et konkret forslag til en Østkyststrute og et klyngesamarbejde. Nordfjends har også taget en række initiativer til at kunne samle kræfterne i klyngeaktivitet. Der er igangsat og planlagt en række udviklingsprojekter, som skal udvikle og synliggøre de mange aktiviteter og oplevelser, der er i området. Endelig har Flyndersø og Sønder Lem Vig-området med såvel intern fra Skive Kommune som eksternt bistand fra Skov & Landskab, Københavns Universitet, gennemført et større strategiarbejde, der har ført en række aktører sammen om en fælles vision om Naturpark Flyndersø og en række mål for områdets udvikling frem mod 2025.



Klyngerne er motoren i Skive Kommunes Turisme- og Oplevelsespolitik 2015-2018, og det er klyngerne, der driver politikken frem mod at nå de overordnede mål. Klyngerne er udpeget til at være klynger, fordi der er en energi og et potentiale, der hver for sig og samlet kan løfte turismen og oplevelsesøkonomien i Skive Kommune i de kommende år.

Som enhver anden motor skal klyngerne have et drivmiddel. Drivmidlet er i denne sammenhæng naturligvis den lokale energi. Men det er også finansiering af aktiviteterne i klyngerne. For at sætte fart på udviklingen opererer Skive Kommune med den model for klyngeudviklingsarbejdet, at der er bistand til afklaringsarbejdet i en Potentiel klynge. Når klyngen udvikler sig, er det klyngen selv, der driver udviklingen. Hertil kommer, at Skive Kommune kan yde særlig bistand til særlige projekter, der måtte have en ekstraordinær betydning for udviklingen i såvel lokalområdet som i hele Skive Kommune. Et eksempel kunne være projektet med UNESCO verdensnaturarv på Fur.

At blive udpeget som oplevelsesklynge indebærer et konkret stykke arbejde for de lokale aktører i klyngen. De lokale klyngeaktører forpligtiger sig således til at indgå i et samarbejde med hinanden og med Skive

Kommune om at arbejde sig frem til en definition af den enkelte oplevelsesklynges identitet. Gennem et formelt netværkssamarbejde er det herefter også de lokale aktører, der styrker og udnytter det potentiale, der ligger i den enkelte oplevelsesklynge. I klyngenetværket spilles de enkelte aktørers egne produkter, ideer og ikke mindst arbejdskraft aktivt ind som en del af hele klyngens udvikling. Formålet er i fællesskab at skabe flere værdiskabende aktiviteter og produkter og dermed øget omsætning i klyngerne.

Erfaringerne fra klyngearbejdet i Turisme- og Oplevelsespolitik 2010-2014 viser, at klyngearbejdet kræver, alle parter omkring oplevelsesklyngerne samarbejder og lægger ressourcer i dette arbejde for at opnå succes.

4.2 Politikens overordnede mål

Politikken har 3 overordnede mål, som omsætter politikens formål (Del 1: Indledning). Målene er ambitiøse, hvilket kræver en samlet indsats fra alle, der i Skive Kommune arbejder inden for turisme- og oplevelsesområdet.

- **At være arbejdspladsgenererende.** For hver overnatning en turist foretager skal døgnforbruget øges, så der samlet set i turismen og uden for turismen genereres en større omsætning med følgende behov for flere ansatte. Det er målet, at den samlede turismeskabte omsætning øges med 10% svarende til 48 millioner kroner frem mod 2018.

At generere flere overnattende turister. Frem mod 2018 er det målet, at der skal ske en stigning i antal overnatninger i Skive Kommune på 5% svarende til 13.205 flere overnatninger frem mod 2018.

- **At sætte yderligere fokus på indtægtsfokuseret oplevelsesudvikling.** For at målene om flere overnatninger og øget turismeskabt omsætning kan nås, skal der større fokus på at skabe indhold, som tiltrækker turister fra især Danmark, men også gerne fra nærmarkederne Norge, Sverige og Tyskland. Hver klynge skal afhængig af udviklingstrin minimum udvikle 2 produkter, der frem mod 2018 kan pakketeres og markedsføres.

4.3 Turismepolitiske indikatorer

SET og Skive Kommune arbejder med et sæt indikatorer til monitorering af udviklingen inden for turisme og oplevelsesøkonomi. For at nå målene i denne politik benyttes nedenstående indikatorliste. Listen er ikke

udtømmende i forhold til alle de indikatorer, som man kunne ønske sig i en destination, men den indeholder de væsentligste, som kan bruges som pejlemærker.

Indikator	2009	2011	2013
Registrerede kommercielle overnatninger	262.526	261.783	264.090
Turismeforbrug	436 mio. kr.	482 mio. kr.	
Andel af samlet udbud	0,9%	1,5%	
Årsværk	446 årsværk	675 årsværk	
Årsværk – andel af alle Skive Kommunes beskæftigede	2,0%	3,0%	
Værditilvækst	218 mio. kr.	232 mio. kr.	
Værditilvækst – andel af Skive Kommunes værditilvækst	2,0%	2,0%	
Skatteprovenu	171 mio. kr.	176 mio. kr.	
Skatteprovenu – andel af Skive Kommunes samlede provenu	3,0%	3,5%	

Kilde: VisitDenmark 2010 og 2013

Det er hensigten, at indikatortallene skal tilflyde Erhvervs- og Arbejdsmarkedsudvalget kontinuerligt.

4.4 Generelle indsatsområder

Skive Kommune vil arbejde for at styrke følgende områder inden for destinationsudviklingen. Disse områder ses som "paraplyområder" i forhold til klyngearbejdet, der foregår lokalt. Her er der en fællesmængde, som klyngerne nyder gavn af, at andre tager sig af - i tæt samarbejde med klyngerne. Det er vigtigt for politikens succes, at der sættes fokus på de potentialer, der ligger i at udvikle samarbejdet på tværs af klyngerne eksempelvis i form af pakker, der leder gæsterne rundt i kommunen og klyngerne på kryds og tværs.

Indsatsområde	Indhold	Mål
Identitet	Skive Kommune vil forsætte arbejdet med at skabe en fremtidig fælles stærk identitet på tværs af kommunen og understøtte klyngernes særlige identiteter i samspil med den fælles identitet.	➤ Arbejde med brandet <i>Rent Liv</i>, som er en kommunal markedsføringssatsning ➤ Understøtte arbejde med klyngernes identitet

Organisation	Skive Kommune vil målrettet understøtte potentielle klynger og klynger under udvikling. Skive Kommune vil arbejde på at skabe et Limfjordspartnerskab, som kan bidrage til udmøntningen af den nye nationale turismepolitik.	➤ Udvikling af systematik ift. arbejdet med oplevelsesklyngerne ➤ Etablering af et Limfjordspartnerskab ift. national turismepolitik med udgangspunkt i <i>Enjoy Limfjorden</i> ➤ Samarbejde på tværs af afdelinger i Skive Kommune for at sikre effektiv udmøntning af Turisme- og oplevelsespolitik 2015-2018 i form af fast koordineringsforum mellem de væsentligste interne aktører på området
Indtægter	Skive Kommune vil fortsætte arbejdet med at skabe kritisk masse på overnatningssiden.	➤ Analyse af feriehusmarkedet i Skive Kommune med henblik på afklaring af, hvorfor udlejningstallene svinger år for år ➤ Flere feriehus til kommerciel udlejning ➤ Fra landliggekultur til forretningskultur ➤ Indsats ift. landligerne med henblik på at generere flere indtægter herfra – kuponiltag kunne være et forslag, som kan spores i butikkerne
Infrastruktur	Skive Kommune vil fortsætte arbejdet med at udvikle og forbedre den fysiske og kulturelle infrastruktur generelt og særligt i oplevelsesklyngerne. Skive Kommune vil arbejde for at forbedre IT-infrastrukturen i hele kommunen med særlig henblik på udnyttelse af on-line-kommunikation.	➤ Bedre adgang til fjorden – hele vejen rundt året rundt ➤ Flere kontaktpunkter med gæster og lokale ➤ Bedre skiltning til fjord og strand ➤ Identifikation af IT-huller ➤ Samarbejde med IT-leverandører ift. at lukke IT-hullerne jf. udbudsmateriale ➤ Se på muligheder for gratis WIFI-områder
Innovation	Skive Kommune vil fortsat arbejde for at skabe de bedst mulige rammebetingelser for innovation for turisme og oplevelsesøkonomi generelt og særligt i oplevelsesklyngerne.	➤ Systematisk støtte folk med gode idéer ➤ Indføring i og brug af return-on-investment-tankegang i innovation ➤ Systematisk samarbejde med innovative netværk regionalt, nationalt og internationalt
Markeds-kommunikation	Skive Kommune vil fortsætte arbejdet med at kommunikere klare og tydelige budskaber til markedet blandt andet gennem Skive Kommunes markedsføringsstrategi og klyngernes	➤ Systematisk arbejde med målgruppeanalyse ➤ Systematisk arbejde med strategi for indsats på markeder og målgrupper med fokus på mersalg og videresalg ➤ Understøtte klyngernes markedsføringsindsatser

	forskellige identiteter.	➤ Udarbejdelse af og koordinering af fælles markedsføringsplan ➤ Markedsføring af Limfjorden i regi af <i>Enjoy Limfjorden</i> og det maritime som fælles løftestand
Oplevelses-udvikling	Skive Kommune vil arbejde for at skabe en samlet Eventplan for hele Skive Kommune, som kan implementeres i hver klynge. Planen skal baseres på klyngernes særlige muligheder for at skabe stedbundne events, der støtter op om klyngernes identitet.	➤ Udvikling af samlet Eventplan ➤ Inklusion af klyngerne i arbejdet ➤ Første version klar til implementering 2015
Kompetence-udvikling	Skive Kommune ønsker at opkvalificere det samlede turismeerhverv i Skive Kommune – både ift. klyngerne og ift. enkeltvirksomheder.	➤ SET afvikler relevante kompetencekurser inden for eksempelvis mersalg, værtskab, strategi, virksomhedsudvikling med videre

Samtidig med, at fællesmængden udvikles, sker der også en fokuseret indsats i forhold til de udpegede klynger og enkeltvirksomheder. I forhold til enkeltvirksomhederne kan man tænke i, at der a la akupunktur laves særlige indstik med eksempelvis kompetencekurser i sociale medier eller mersalg til enkelte virksomheder, som ønsker at være med. På den måde styrkes både fællesmængden, de enkelte klynger og de enkelte virksomheder.

4.5 Specifikke klyngeindsatsområder – Potentielle klynger

Skive Kommune vil arbejde for at styrke følgende områder inden for destinationsudviklingen i forhold til de tre potentielle klynger, der er udpeget: Skive, Østsalling, Nordfjends og Flyndersø og Sønder Lem Vig.

Indsatsområde	Indhold	Mål
Identitet	Udvikling og styrkelse af klyngernes særlige identitet med henblik på specialisering (Hvordan kan markedet forstå stedet? Hvad er stedets særkender? Hvorfor skal man besøge stedet?)	➤ Klyngens særkende identificeres og finpudses ➤ Specialiseringen ses i forhold til Skive Kommunes identitet og markedsføringsstrategi ➤ Identiteten udforskes ift. produkter og nye samarbejdsrelationer

Oplevelses-udvikling	Udvikling af klyngernes særlige oplevelsestilbud på så højt et kvalitativt niveau som muligt. (udvikling af koncepter og produkter, som kan pakketeres og markedsføres)	➤ Etablering af klyngebårne events, som kan passe ind i den samlede eventplan ➤ Udvikling af stedbundne og/eller temabundne oplevelser, som er salgbare til lokale og turister ➤ Deltagelse i Netværk for oplevelsesøkonomi
Indtægter	Udvikling af indtægtsbårne aktiviteter og oplevelser i klyngerne. Der er fokus på return-on-investment-tankegangen. (koncepter og produkter skal kunne betale sig at udvikle og markedsføre)	➤ Fokus på salg og mersalg ➤ Fokus på prissætning og optimering af indtægter i klyngen og i relation til andre klynger
Kvalitets-udvikling	Højnelse af basisprodukternes kvalitet. (alle elementer i koncepterne og produkterne skal være af høj kvalitet)	➤ Udvikling af kvalitetskrav i klyngerne ➤ Plan for kvalitetshøjnelse i klyngerne

4.6 Specifikke klyngeindsatsområder – Klynger under udvikling

Skive Kommune vil arbejde for at styrke følgende områder inden for destinationsudviklingen i forhold til de tre udpegede Klynger under udvikling: Fur, Glyngøre og Spøttrup.

Indsatsområde	Indhold	Mål
Identitet	Videreudvikling af klyngernes specialisering. (hvad er det særlige DNA, som turister kan genkende og som de ønsker at lære at kende nærmere)	➤ Klyngens identitet forstærkes og bruges konsekvent i al udviklingsarbejde med klyngen ➤ Klyngens identitet bærer nye produkter og aktiviteter
Oplevelses-udvikling	Udvikling af klyngernes særlige oplevelsestilbud på så højt et kvalitativt niveau som muligt. (udvikling af koncepter og produkter, som kan pakketeres og markedsføres)	➤ Etablering af klyngebårne events, som kan passe ind i den samlede eventplan ➤ Udvikling af stedbundne og/eller temabundne oplevelser, som er salgbare til lokale og turister ➤ Deltagelse i Netværk for oplevelsesøkonomi
Indtægter	Udvikling og drift af indtægtsbårne aktiviteter og oplevelser i klyngerne. Der er særlig fokus på return-on-investment-tankegang. (koncepter og produkter skal kunne betale sig at udvikle og	➤ Fokus på salg og mersalg ➤ Fokus på prissætning og optimering af indtægter i klyngen og i relation til andre klynger

	markedsføre)	
Kvalitets- udvikling	Udvikling af aktiviteter og oplevelser på højt kvalitativt niveau. (alle elementer i koncepterne og produkterne skal være af høj kvalitet)	➤ Plan for videreudvikling af kvalitetshøjnelse i klyngerne
Viden	Opkvalificering af klyngerne. Blandt andet åbnes der for inddragelse af vidensinstitutioner i klyngearbejdet. (et turistbesøg afhænger af, at alle led i kæden er dygtige. At alle ved, hvad turisterne vil have, og hvordan de skal have det for at kunne skabe en succes)	➤ Studieture ➤ Workshops ➤ Virksomhedsbesøg ➤ Samarbejde med vidensinstitutioner ➤ Videndeling på tværs i klyngen og mellem klyngerne

Del 5: BILAG

BILAG 1: Litteraturliste

Erhvervs- og Vækstministeriet, 2014, Aftale om vækstplan for dansk turisme

Erhvervs- og Vækstministeriet, 2014, Udkast til Lov om dansk turisme, juli 2014

Hird, John, & Kvistgaard, Peter, 2010, *Oplevelsesrum: Turisme, Kulturarv og Oplevelser – et krydsfelt*, Academica, København

Indenrigs- og Sundhedsministeriet, september 2010, *Fornyset invitation til forsøg i kommuner og regioner med udfordringsret*, København. Brev til kommuner og regioner

Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, juni 2013, *Klynge Charter – Principper for samspillet mellem erhvervsorganisationer og klynge- og netværksindsatsen*

Regeringen, Danmark i arbejde – Vækstplan for dansk turisme, januar 2014

Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter, 1. november 2010, *Forslag til ny struktur for betjening af borgere og turister i Skive Kommune*, Skive

Skive Kommune, efteråret 2012, *Strategi for Lokalpark: Flyndersø-Sønder Lem Vig*, Skive

Skive Kommune, *Kommuneplan 2013-2025*, Skive

Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter, 2010, *Strategi 2010*, Skive

Styrelsen for Forskning og Innovation, november 2013, *Roller, ansvar og principper for samarbejde mellem ministerier, regioner og kommuner om klynge- og netværksindsatsen*

VisitDenmark, 2010, *Turismens økonomiske betydning i Skive Kommune*

VisitDenmark, 2013, *Turismens økonomiske betydning i Skive Kommune*

VisitDenmark, 2014, *Turismen i Danmark*

VisitDenmark, 2014, *Brandmåling 2014*

VisitDenmark, 2014, *Informationssøgning på ferien*

Østsalling, 2014, diverse materiale vedr. Østsalling, aktive aktører, plan for Østkyststrute med mere

BILAG 2: Interviewpersoner

Følgende personer repræsenterende forskellige organisationer fra hele kommunen har været involveret i interviewprocessen. Alle er udpeget af Skive Kommune og SET.

Navn

Janne Keyes, Nordfjends
Sam Wullum, Spøttrup
Lis Messmann, Nordfjends
Kirsten Jørgensen, Glyngøre
Judith Hansen, Nordfjends
Hugo Thomsen, Nordfjends
Christian Lindberg Olsen, Skive
Charlotte Pedersen, Skive

John Bertelsen, Fur
Knud Erik Lykke, Fur
Maj-Britt Vestergaard, Spøttrup
Jan Tapdrup, Generelt
Kristian Ahm Hansen, Spøttrup
Lisbeth Korsgaard, Østsalling
Brian Sørensen, Generelt

Mildred Fog, Fur
Børge Knudsen, Fur
Kresten Skou, Glyngøre
Arne Lindgren, Glyngøre
Asbjørn Nordam, Skive
Tanja Bonde Jensen, Skive
Jens Jensen, Østsalling
Henning Linderøth, Østsalling

BILAG 3: Aktørernes indsatser som første prioritet

De 22 aktører, der har deltaget i 3 fokusgruppeinterviews i august 2014, har i alt listet knap 90 initiativer, som de kunne tænke sig at igangsætte i Skive Kommune. Nedenfor følger de initiativer, som aktørerne har listet som deres første prioriteter. Ved hver gruppe af initiativer er der sat 1 *. Denne stjerne markerer gruppens indstilling som deres absolutte første prioritet.

*	Brochure, der skal sikre synlighed og være fokuseret (den må dog gerne sende turister rundt i hele kommunen)
(*)	Events / klynger (maskinrummet, der sikrer, at det hele fungerer)
	Bedre branding af Skive-egnen
	"Rent liv" som pejlemærke for klyngerne
	Koordinering af geografiske oplevelser
	Mere liv i midtbyen (Skive)
	Eventturisme! Events som del af værdikæde
	Vandturisme – trække flere folk ud på vandet, som vil trække flere folk til vandet

*	Synliggøre forskellighed og skabe sammenhæng
	Samarbejde med SET
	Vandet – Limfjordens magnet
	Kompetenceløft
	Bedre skiltning
	Gastroturisme
	Fokus på kulturelle pilotområder og klynger

*	Fur som hovedattraktion med verdensnaturarv – Knude Klint og Hanklit
	Bygge et unikt museum på Fur
	Oplevelser – indhold – synliggørelse
	Natur- og kystturisme = guldbeholdning
	Salling Østkystrute
	Oplevelsesture inden for kultur, natur og wellness
	Synlighed

Om forfatterne

Hird&Ko

Hird&Ko ApS drives og ejes af cand. mag. John Hird, som har drevet selvstændig virksomhed siden 2000. John arbejder i dag med en lang række opgaver for såvel private som offentlige kunder, og er i dag specialiseret inden for tre områder:

- Turisme og oplevelsesøkonomi
- Kommunikationsrådgivning
- Forbrugerforståelse

John har tidligere været medejer af trend- og strategivirksomheden Firstmove og været ansat hos blandt andet LEGO og Wittenborg. Han har siden 1993 været ekstern lektor på Aalborg Universitet og har udgivet en række bøger om blandt andet kommunikation.

KvistgaardConsulting

Kvistgaard Consulting ejes og drives af Peter Kvistgaard, som siden 1998 forsket og undervist i turisme og oplevelsesøkonomi på Aalborg Universitet. Peter var medstifter af *Tourism Research Unit* i 1998. Han har siden 2007 været ekstern lektor på Aalborg Universitet inden for turisme og kultur, kommunikation og globalisering. Han fungerer også som censor inden for det erhvervssproglige og -økonomiske censorkorps.

I 2004 erhvervede Peter Ph.D.-graden i regional turismepolitik fra Aalborg Universitet som den første i Danmark inden for turismeområdet.

Siden 2006 har han haft egen konsulentvirksomhed, hvor specialerne inden for turisme og oplevelsesøkonomi er:

- Analyse (herunder problemanalyse)
- Rådgivning
- Strategi.

Hird&Ko + KvistgaardConsulting

KvistgaardConsulting og Hird&Ko har siden 2005 formelt arbejdet sammen omkring en lang række store og små opgaver inden for turisme og oplevelsesøkonomi.

Skive Kommunes Turisme- og oplevelsespolitik 2015-2018
- en vækstdrevet klyngepolitik

SKIVE KOMMUNE
2014

Torvegade 10
7800 Skive

Tlf.: 9915 5500
Mail: sk@skivekommune.dk