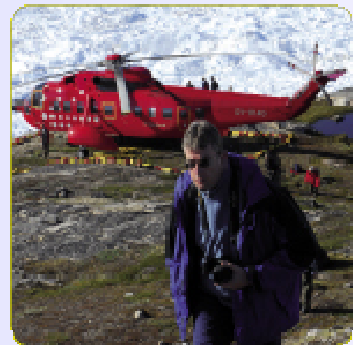
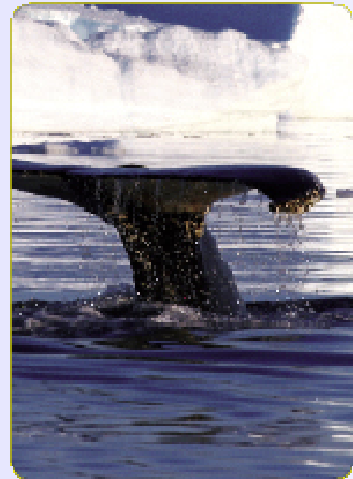
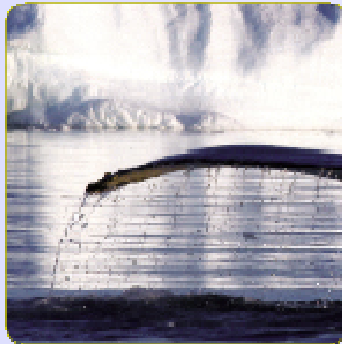


Erhvervsdirektoratet



## National Turismestrategi 2008-2010

December 2007

## Forord

Da turismeerhvervet er svært at afgrænse fra andre erhverv er det Landsstyrets mål, at nærværende strategi også inddrages i arbejdet indenfor andre sektorer, hvor det måtte være relevant.

De seneste par år er der opstået mange spændende muligheder og udfordringer indenfor turismeområdet. Turismeerhvervet udvikles i et tæt sammenspil mellem det private erhvervsliv og det offentlige, hvorfor det er vigtigt at koordinere turismefremmeindsatsen.

Mange interessenter indenfor turismeerhvervet har givet input til udarbejdelsen af denne strategi. Landsstyret håber derfor, at relevante offentlige myndigheder og virksomheder i de kommende år kan anvende strategien som et pejlemærke i turismeudviklingsøjemed.

Turismeerhvervet står overfor en stadig stigende global konkurrence. Det stiller krav om, at turismefremmearbejdet i højere grad fokuseres og koordineres for at opnå størst mulig effekt for de midler, der stilles til rådighed – hvad enten det er fra offentlig eller privat side.

Landsstyret betragter turismeerhvervet som et vigtigt væksterhverv, som indenfor bæredygtighedens begrænsninger fortsat har et stort vækspotentiale. Landsstyret er bevidst om, at et voksende turismeerhverv udover at give spændende nye muligheder for befolkningen, også kan medføre uhensigtsmæssigheder for både naturen og befolkningen, eksempelvis i form af øgede slitage omkring attraktionerne i vor natur. Det skal vi være opmærksomme på og undgå.

Også af den grund er det væsentligt, at strukturovervågningen af turismeerhvervet forbedres, så udviklingen kan følges tættere, og uhensigtsmæssigheder der måtte opstå på forskellige områder, udbedres løbende.

Tiden er moden til at se på, hvordan de regionale turismesamarbejdsorganer kan få større indflydelse på tilrettelæggelsen af turismefremmeindsatsen på flere forskellige områder. Som konsekvens heraf ønsker Landsstyret at foretage ændringer i organiseringen, der afspejler dette ønske. Som konsekvens heraf er det naturligt, at Grønlands Turist- og Erhvervsråds bestyrelse får en central rolle i forhold til at sikre den løbende opfølgning på virkeliggørelsen af turismestrategien.

Nærværende turismestrategi har været sendt i bred høring og jeg vil gerne takke for de mange og konstruktive bidrag og den generelle store opbakning som strategien har vundet blandt aktørerne. Landsstyret har som et mål, at turismeerhvervet og dets væsentligste interessenter i takt med erhvervets vækst i højere grad vil kunne samarbejde om fælles udfordringer. Det er naturligt, at vi arbejder kontinuerligt med turismefremmetiltag. Landsstyret vil således efter dialog med relevante interessenter udarbejde en ny turismepolitisk redegørelse i 2009 og på baggrund heraf udforme en ny flerårig strategi i 2010.

Sivert K. Heilmann  
Landsstyremedlem for Erhverv, Arbejdsmarked og Erhvervsuddannelser

December 2007



## Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
1. Indledning .....	4
2. Udfordringer for turismen .....	4
3. Vision og Målsætninger.....	6
4. Bærende principper for delstrategierne .....	8
5. Delstrategier .....	10
5.1 Infrastruktur.....	10
5.2 Kompetenceudvikling og arbejdsmarkedsforhold .....	13
5.3 Produktudvikling.....	16
5.4 Markedsføring .....	20
5.5 Organisation.....	25
5.6 Strukturovervågning og analyse .....	28
Bilag.....	32
Bilag 1 – Tids- og handlingsplan .....	32

## 1. Indledning

Mange interessenter har bidraget både direkte og indirekte i udarbejdelsen af nærværende strategi, som er skrevet af Erhvervsdirektoratet og Grønlands Turist- og Erhvervsråd (GTE) i tæt samarbejde med Grønlands Statistik.

## 2. Udfordringer for turismen

Den fortsatte udvikling af turismen kræver, at en række overordnede udfordringer bliver imødegået. Nedenstående er angivet en række væsentlige udfordringer, som typisk kræver handling på flere niveauer og indsatser på forskellige områder:

- Grønlands turisme er dybt afhængig af infrastrukturens særlige opbygning og allerede i dag er der væsentlige udfordringer i forhold til kapaciteten flere steder – både på grund af et stigende pres fra antallet af turister og på grund af flaskehalse i den aktuelle infrastruktur.
- Større investeringer i kapacitetsudvidelse i erhvervet og i produktudvikling begrænses på flere væsentlige destinationer, så længe der er fortsat usikkerhed om, hvor Atlantflughavnene kommer til at ligge i fremtiden.
- Behov for at tiltrække turister udenfor de traditionelle højsæsoner, da de store sæsonudsving er en barriere for god ressourceudnyttelse (både fysiske og menneskelige ressourcer).
- Turisters præferencer ændrer sig hurtigt og dynamisk. Muligheden for at opnå et gennembrud på det amerikanske marked og andre nye markeder stiller krav om et generelt højere serviceniveau i erhvervet.
- Mange af virksomhederne i turismeerhvervet opfattes ikke som attraktive, idet beskæftigelsen mange steder er sæsonbetonet og meget af arbejdet foregår på ubekvemme arbejdstider.
- Arbejdsmarkedet er relativt lille og spredt, ligesom der i stigende grad er kamp om arbejdskraften med andre væksterhverv og nøglesektorer. Turismeerhvervet er i dag i nogen grad afhængig af en arbejdsstyrke, som endnu ikke i ønsket omfang har de kompetencer, der skal til for at sikre en yderligere positiv udvikling af turismen.
- Stigende interesse for udenlandske investeringer i turismen stiller krav til evnen til at gå ind i joint-ventures og på anden vis drage fuld nytte af udenlandske erfaringer og knowhow indenfor turisme i en grønlandsk kontekst.

- At erhvervet består af mange relativt forskelligartede virksomheder, organisationer og individer, som eksempelvis har meget forskellige forudsætninger for at indgå i branchesamarbejder. Uden lokal forankring af turismen kan fortsat udvikling ikke ske. En hovedudfordring bliver derfor at sikre lokal deltagelse i udviklingen af turismen side om side med nationale og udenlandske kræfter. Herunder ses et særligt behov på at sikre, at personer, der skal servicere kan få opbygget de fornødne sproglige kompetencer.
- Der er store forskelle på forudsætningerne for de enkelte regioners turismeudviklingsmuligheder, ligesom der er forskel på organiseringen af det regionale turismesamarbejde.
- Det statistiske beredskab er endnu ikke tilstrækkeligt til præcist at fastslå, hvordan turismen udvikler sig. Det er afgørende for såvel private investeringer og produktudvikling indenfor turismen som for offentlige satsninger på turismen, at tendenser og udviklinger mere præcist kan beskrives på de væsentligste parametre.

Ud over ovenstående udfordringer vil der inden for den samlede turismestrategis enkelte delstrategier blive oplistet de væsentligste udfordringer for hver af disse.

### 3. Vision og Målsætninger

#### Vision:

*"Turismen bidrager væsentligt til velfærden i Grønland gennem bæredygtig økonomisk vækst, lokal forankring samt udvikling under hensyntagen til naturen og kulturarven".*

#### Mission:

*"At skabe gode rammer for turismeerhvervets udvikling gennem oplæg til velegnet lovgivning, serviceorienteret sagsbehandling og udviklingstiltag afstemt med de reelle behov og via konstruktivt samspil mellem den offentlige og private sektor. Indsatsen sker på et veldokumenteret grundlag og med udgangspunkt i destinationernes styrker og samfundets øvrige forudsætninger".*

#### Målsætninger:

Landsstyret ønsker, at turismesektorens samfundsøkonomiske betydning øges markant indenfor en årrække, og derved i højere grad end nu bliver en bærende søjle i Grønlands økonomi. For at opnå dette på en hensigtsmæssig måde findes det nødvendigt at turismen udvikles indenfor følgende forskellige variabler.

#### **Økonomi**

Turismeerhvervets økonomiske betydning skal øges på fire forskellige punkter:

1. Værditilvækst i "turisterhverv" i forhold til BNP
2. Beskæftigelse i disse erhverv i forhold til den samlede beskæftigelse
3. Investeringer foretaget i Hotel- og Turismebranchen
4. Turisternes døgnforbrug.

På dette område mangler der generelt egnede måleredskaber, men sådanne er på vej. På baggrund heraf skal der i 2009, efter færdiggørelsen af det produktionsbaserede nationalregnskab i 2008, opstilles en indikator med 2004/2005 = 100 for så vidt angår punkt 1) – 3).

Opgørelsen af turisternes døgnforbrug vil ske ud fra stikprøvebaserede surveys. Den konkrete udformning af sådanne surveys, herunder stikprøvens størrelse, fastlægges i et samarbejde med Danmarks Statistik i efteråret 2007. De første resultater forventes i 2009.

#### **Antal turister**

##### *Antal overnatninger*

Antallet af turismeovernatninger (overnatninger foretaget af udenlandske gæster) skal gennemsnitligt øges med 6% pr. år. Væksten i de foregående år har ligget omkring 4%, men der forventes en yderligere stigning som følge af forbedringer i infrastrukturen og markedsføringen.

2006: 141.000 – 2010: 178.000.

### *Krydstogtpassagerer*

Antallet af krydstogtpassagerer øges med ca. 10% per år. Den internationale vækstrate på krydstogtturismen er 8%, og ambitionen er, at udviklingen i Grønland (som ny og attraktiv destination) som minimum skal følge markedet.

2006: 22.000 – 2010: 32.000

### **Fordeling af Turister**

#### *Mindre relativ afhængighed af det danske marked*

Mens det samlede antal turismeovernatninger stiger, skal andelen af turister fra andre lande end Danmark øges fra 30% i 2006 til 37% i 2010.

2006: 42.300 – 2010: 65.800.

### *Sæsonudjævning*

Andelen af turismeovernatninger udenfor højsæsonen (juni-august) skal øges fra de nuværende 53% til 60% af de samlede årlige overnatninger i 2010, som et mål for en øget udjævning af turismen hen over året.

2006: 74.700 – 2010: 106.800.

### **Lokal involvering**

#### *Lokal beskæftigelse*

Der skal opnås en højere grad af lokal beskæftigelse/helårsbeskæftigelse. Det er tilsvarende et mål, at det samlede antal af fuldtidsbeskæftigede øges på baggrund af øget aktivitet og indtjening. Der udvikles målemetode herfor til ibrugtagning i forbindelse med færdiggørelsen af det produktionsbaserede nationalregnskab Den første turismebeskæftigelses statistik forventes klar i 2009.

#### 4. Bærende principper for delstrategierne

For at nå de opstillede mål skal der gøres en særlig indsats på en række områder, selv om de for en dels vedkommende er indbyrdes afhængige. For at gøre turismestrategien mere overskuelig og operationel er den opdelt i 6 delstrategier. Der er grundlæggende tale om de samme indsatsområder, som er indeholdt i turismepolitisk redegørelse 2006.

De enkelte delstrategier kan være relevante for at kunne opfylde flere af ovenfor opstillede mål, ligesom et givent mål kan forudsætte en indsats inden for rammerne af flere af delstrategierne.

Delstrategierne er for nærværende strategiperiode opdelt indenfor følgende indsatsområder:

1. Infrastruktur
2. Kompetenceudvikling og arbejdsmarkedsforhold
3. Produktudvikling
4. Markedsføring
5. Organisation
6. Strukturovervågning og analyse.

For at binde vision, mission og målsætninger sammen med den konkrete indsats er nedenstående principper formuleret, som de enkelte delstrategier skal efterleve. Med andre ord skulle disse principper gerne kunne være en slags "rød tråd" for turismefremmeindsatsen i de kommende år.

- **Bæredygtighed**

Det er afgørende, at turismen udvikler sig indenfor bæredygtige rammer. Eksempelvis er Grønlands største turistattraktioner vores natur og kulturarv. Turismen afhænger således af, at disse aktiver både på kort- og langsigts ikke lider overlast. Turismen bør således udvikles i overensstemmelse med bæredygtigheds- og forsigtighedsprincippet samt i respekt for bevarelsen af dyre- og plantelivet. Den enkelte aktør er ansvarlig for at arbejde på et økologisk bæredygtigt grundlag, dvs. at der kun i begrænset omfang opstå skader på naturen. Samtidig erkendes det, at der kan være behov for, at Hjemmestyret og dets institutioner/selskaber fører tilsyn og indfører reguleringer, der skal modvirke en eventuel negativ effekt på naturværdierne i forbindelse med en stigende turismeudvikling.

- **Bedst mulig udnyttelse af kapaciteten**

I erkendelsen af at Grønland har relativt begrænsede faciliteter og ressourcer til rådighed skal der i perioder med stor efterspørgsel sættes på turister, der er villige til at betale mere. I lavsæsons perioder skal der omvendt sættes på bedst mulig udnyttelse af kapaciteten ved at øge antallet af turister gennem prisdifferentiering. Nyinvesteringer og renoveringsprojekter skal tage højde for at dække behov, der tilgodeser både høj- og lavsæsonsturisterne og samtidig skaber en gunstig forrentning.



- **Lokal forankring**

Turismen skal ikke blot udvikles af nationaløkonomiske hensyn, men f.eks. også for at drage nytte af at turismeaktiviteter kan bruges som løftestang til at bygge faciliteter, som både turister og befolkningen kan drage nytte af. Det er i både turismeerhvervets og lokalbefolkningens interesse, at turismen udvikles på en måde, som lokalbefolkningen kan trives med, hvilket kan opnås ved at inddrage lokalbefolkningen mest muligt i turismeudviklingen.

- **Gode rammebetingelser**

Tiltag fra centralt hold skal som udgangspunkt koncentrereres om at give det private initiativ så gode rammebetingelser som muligt for at undgå, at det offentlige bliver en konkurrent til det private initiativ.

- **Offentlig – privat sammenspil**

Da turismeerhvervet er svært at afgrænse og består af både større virksomheder og mange mindre ressourcestærke aktører, kan det offentlige indenfor visse områder til alles fordel spille en mere aktiv rolle end 'blot' at fastlægge gode rammebetingelser (eksempelvis i forhold til den nationale markedsføring). Sådanne tiltag skal koordineres i et tæt, åbent og velstruktureret sammenspil mellem det offentlige og relevante private aktører.

- **Tilpasning til efterspørgsel**

Turismebranchen skal udvikles i overensstemmelse med de krav det internationale turismemarked stiller. Niveauet for kompetence, service og faciliteter i turismesektoren skal være sammenligneligt med internationale standarder. Udenlandske aktørers etablering i Grønland kan bidrage positivt i forhold til introduktion af bredt anerkendte kvalitetsstandarder.

## 5. Delstrategier

### 5.1 Infrastruktur

#### Status

I de seneste par år har der indenfor trafikplanlægningen været arbejdet med en række konkrete forslag til nye investeringer; Atlantlufthavne i Nuuk og Ilulissat, nye lufthavne i Sydgrønland, forskellige havneudvidelser og vejbyggeri mellem Sisimiut og Kangerlussuaq. Prioriteringerne mellem nye anlægsprojekter vil i fremtiden i høj grad være baseret på økonomiske parametre. Anlæg af nye landingsbaner vil blive realiseret, såfremt der kan tilvejebringes ekstern finansiering ud fra en driftsøkonomisk betragtning til den enkelte landingsbane enten særskilt eller i forening. I forbindelse med overvejelser omkring infrastrukturelle projekter, vil der endvidere blive udfærdiget en forretningsplan, der bl.a. tager stilling til, hvilken selskabsform lufthavnene skal ejes af og drives i.

I praksis viser det sig, at de forskellige projekter har svært ved på nuværende tidspunkt og med de nu kendte forudsætninger at fremvise tilstrækkeligt økonomisk grundlag til at kunne hvile i sig selv. Der skal typisk mere volumen til (mere gods eller flere passagerer) for, at det kan hænge forretningsmæssigt sammen.

Ændringen af trafiksystemet har resulteret i langt flere rejsende med fly og helikoptere i de seneste par år. Da der blev fastholdt i afgiftsstørrelserne, er indtægterne fra passager- og landingsafgifter som konsekvens vokset betydeligt. Afgifter i størrelsesorden 10 mio. kr. per år går til landskassen, men disse midler er ikke øremærket og hjælper således ikke direkte som reinvesteringer til at opretholde infrastrukturen, der hvor den bliver mest nedslidt eller kræver opgradering. Der søges således arbejdet for, at Mittarfeqarfiit fremadrettet bør kunne foretage anlægsudvidelser, som ud fra en forretningsmæssig hensyn synes fornuftige. Dette vil på længere sigt betyde mulighed for at undgå flaskehalsproblemer samtidig med at der skabes muligheder for en større trafikvolumen.

Med tre luftfartsselskaber med direkte ruter til Island, USA og Danmark og hvert år flere og større krydstogtskibe virker potentialet i turismen stort - men kapaciteten i lufthavne og havne er for lille og sætter loft på mulighederne for yderligere vækst i turistbranchen. Dette har særligt været et problem i Kangerlussuaq lufthavn, på de større destinationer og i flere havne i højsæsonen. Men åbningen af nye internationale ruter fra Island og USA til Grønland og øget konkurrence på Danmarks-ruterne giver en række spændende nye muligheder for turisterhvervet.

Åbningstiderne i lufthavne og heliportene er ikke styret af den faktiske efterspørgsel, men efter interne regler og retningslinjer fastsat i Mittarfeqarfiit. Hvis operatørerne ønsker at tilbyde produkter, der falder udenfor den almindelige åbningstid, så fordyres disse produkter ganske betydeligt af de gældende åbningstakster.

Efterspørgslen på overnatningsfaciliteter af høj kvalitet er voksende og de eksisterende faciliteter lever ikke fuldt ud op efterspørgslen. På enkelte destinationer investeres der i at øge overnatningskapaciteten i en kvalitet, der matcher de krav til komfort, som markedet efterspørger.

Men dette har ikke slået igennem på alle destinationer. For at kunne følge med kundernes efterspørgsel er der ifølge turoperatørerne på stort set alle destinationer behov for nye investeringer, specielt i overnatningsfaciliteter i god kvalitet.

Nye investeringer i havnefaciliteter og kapacitet vil gavne krydstogsturismen ved at give bedre betingelser for udskiftning af passagerer, levering af vand, olie, forsyninger og andre services til skibene. Der peges på et behov for bedre havnefaciliteter i Kangerlussuaq, Qaqortoq, Sisimiut og Ilulissat. Og behovet er særligt akut i havnen i Nuuk, der ikke længere kan løfte både gods- og passagertransporten.

Grønland har p.t. ingen "Open Skies"- aftale med andre nationer. Dette betyder at udviklingen af nye indenrigsruter såvel som internationale ruter stadig er afhængige af en trafikpolitisk godkendelse og derved bliver subjekter for en politisk prioritering. De lave passagertal gør det meget vanskeligt at tiltrække eksterne operatører, særligt på indenrigsruter.

### **Udfordringer**

En velfungerende offentlig og privat infrastruktur, der også udvikles i et koordineret samspil er helt afgørende for turisterhvervet, både i forhold til den aktuelle afvikling af den konkrete sæson og i forhold til mulighederne for at gennemføre langsigtet planlægning og finde holdbare løsninger. Beslutninger på dette område rækker langt ind i fremtiden og løsningerne skal være velovervejede og forudsigelige for at skabe den ønskede effekt. Udviklingen i infrastruktur og turisme kan, med den rette sammensætning af planlægning, styring og privat initiativ, føre til vækst i turismen med positiv indvirkning på beskæftigelsen og samfundsøkonomien og samtidig give både bedre og billigere betingelser for herboende. Udviklingen i turisme kan være den afgørende økonomiske forudsætning for, at der sker yderligere udvikling i den nationale infrastruktur – og omvendt.

Udfordringerne er i den forbindelse at få bugt med flaskehalse i kapaciteten, identificere praktiske løsninger i overgangsfasen mellem den nuværende situation og de fremtidige løsninger, der skal implementeres, at forbedre betingelserne for at skabe øget konkurrence i luftfarten og få inddraget private investorer i fremtidens trafikale løsninger.

### *Flaskehalse og kapacitetsproblemer*

- ◆ Der er en voksende efterspørgsel på turistfaciliteter af høj kvalitet, herunder særligt indenfor overnatningsfaciliteter. Den nuværende investeringstakst i overnatningsfaciliteter af høj kvalitet kan ikke følge med efterspørgslen.
- ◆ Turister og andre kunder oplever, at der ikke er en tidssvarende service særligt i Kangerlussuaq og Nuuk Lufthavn, hvor anlæg er nedslidt og utidssvarende. Dette problem forstærkes af de begrænsede muligheder for Mittarfeqarfiit til at reinvestere i lufthavnene.
- ◆ Åbningstiderne og det gældende takstregulativ for lufthavnene vurderes af flyoperatørerne at hæmme en effektiv kapacitetsudnyttelse af lufthavnsbygningerne og af fly og helikoptere.
- ◆ Der er behov for mere kapacitet på flere havne, hvis den nuværende stigning i turisme skal kunne serviceres. Problemet er velkendt, men der mangler offentlige midler til disse investeringer. Derfor er det nødvendigt at undersøge muligheden for at tiltrække privat kapital.

### *Overgangsordninger*

- ◆ De langsigtede løsninger vil tage flere år at få implementeret og turisterhvervet har ikke råd til at vente passivt i den mellemliggende periode. De aktuelle problemer skal kunne håndteres med solide midlertidige løsninger. Således er der på Finansloven for 2008 vedtaget en ekstra bevilling til investeringer i modtageapparatet i Kangerlussuaq. Ligeledes er der påbegyndt en dialog mellem Air Greenland og Mittarfeqarfiit for at finde konkrete forslag til nye, differentierede åbningstider.

### *Bedre investeringsvilkår*

- ◆ Det er afgørende for at opnå et attraktivt investeringsklima, at rammevilkårene af private investorer og finansieringskilderne opfattes som gode. Det kræver på dette område blandt andet langsigtet planlægning, kontinuitet i de politiske beslutninger om infrastrukturens indretning og om afgiftspolitikken samt i forhold til turismefremmeindsatsen.

### *Lokal indflydelse*

- ◆ Destinationsselskaberne har udtrykt et ønske om mere indflydelse på serviceniveauet i den lokale luftrafik for at imødekomme turisternes transportbehov.

## **Delmål**

Det er målet, at infrastrukturen fremover i højere grad understøtter og bidrager positivt til udviklingen af turisterhvervet. Indsatsen vil derfor fokusere på at:

- ◆ Der politisk tages beslutning til, hvilke kalkuler der skal benyttes i vurderingen af, hvilke fremtidige projekter indenfor infrastruktur, der skal nyde fremme. Kalkulerne skal som minimum indeholde en synliggørelse af, hvorledes de bidrager til at fremme turismen.
- ◆ Der fortsat vedligeholdes og gennemføres løsninger på flaskehalsproblemer i perioden fra der tages en politisk beslutning om infrastrukturen til den føres ud i livet.
- ◆ De offentlige afgiftsstrukturer indrettes på en måde, så de så vidt muligt understøtter målsætningerne for turismeudviklingen.
- ◆ Fremme privatiseringen af turismeinfrastrukturen.
- ◆ Åbningstiderne i lufthavnene kommer til at afspejle den faktiske efterspørgsel og muligheden for en bedre kapacitetsudnyttelse.

## **Tiltag**

### *Kapacitetsudvidelser*

Turismestrategien fører til, at Landsstyret fremlægger beslutningsforslag for:

- ◆ Afklaring af om der kan findes de økonomiske forudsætninger for en udvidelse af landingsbanerne i hhv. Nuuk og Ilulissat, hvilket skal munde ud i konkrete forslag til finansiering af disse lufthavne. Til FM 2008 forventes at ligge en statusrapport om den videre fremgangsmåde og beslutningsforslaget forventes behandlet til EM 2008.
- ◆ At Kangerlussuaq lufthavn opgraderes i løbet af 2008, så den midlertidigt kan dække behovet indtil implementeringen af en langsigtet lufthavnsstrategi er afsluttet.
- ◆ Om der er potentiale for at drive Nuuk havn på markedsvilkår. Betingelserne for havneudvidelser i Nuuk skal afklares i forbindelse med FM 2008, mens planer for de øvrige havne afklares efterfølgende.

- ◆ At GTE skal høres, for at turisme- og erhvervshensyn tydeliggøres som en del af beslutningsgrundlaget for investeringer og prioriteringer af nye relevante infrastrukturelle tiltag. Denne medinddragelse skal ske som opfølgning på de beslutninger som Landsstyret vedtog på EM 2007.

#### *Drift af lufthavnene*

- ◆ Det igangsatte arbejde med at ajourføre og målrette Mittarfeqarfiits arbejdsområde til primært at omfatte kerneaktiviteter fortsættes. Der er fokus på at undersøge mulighederne for en mere effektiv og bedre service og forlængelse af åbningstiderne, uden at sætte sikkerheden i lufthavnene over styr. Arbejdet afdækker mulighed for at udarbejde en resultatkontrakt og på længere sigt at etablere Mittarfeqarfiit som et selvstændigt selskab eller en anden form for reorganisering. Landsstyret forventer, at første fase af dette projekt er færdiggjort primo 2008.

#### *Servicekontrakter om trafik*

- ◆ Der skal indledes forhandlinger mellem Hjemmestyret og de nye storkommuner for at afdække mulighederne for, hvorvidt de nye storkommuner kan overtage sagsområdet med servicekontrakter i forlængelse af strukturreformen.

Hvis storkommunerne overtager planlægningen og ansvaret for den intra-regionale beflyvning samt distriktsbeflyvningen vil det betyde, at beslutninger i relation hertil vil rykke tættere på destinationsselskaberne. Herved vil destinationsselskaberne have større mulighed for at yde indflydelse på serviceniveauet i den lokale lufttrafik. Et oplagt eksempel herpå kunne være i Sydgrønland, hvor de geografiske rammer for den intra-regionale trafikstruktur samt distriktsbeflyvningen vil korrespondere med den nye storkommune.

#### *Afgiftspolitik på turistområde*

- ◆ Afgiftspolitikken i relation til turismeområdet skal analyseres grundigt senest i løbet af foråret 2008 med henblik på at få indarbejdet løsningsforslag senest til FFL 2010.

#### *Koncessionering*

- ◆ At der gennemføres en undersøgelse af fordele og ulemper ved indførelse af koncession til turismeaktiviteter uden for beboede områder i løbet af 2008.

## **5.2 Kompetenceudvikling og arbejdsmarkedsforhold**

### **Status**

Turismeerhvervet er som ethvert andet serviceerhverv dybt afhængig af de menneskelige ressourcer i de enkelte virksomheder. Både hvad angår tiltrækning af de rette ressourcer og fastholdelse og udvikling af disse.

I flere år har der været afsat midler til kompetenceudvikling og i 2007 blev der nedsat et fagudvalg for kompetenceudvikling indenfor turismeerhvervet. Fagudvalget blev oprettet som et tværfagligt fagudvalg, der skal fungere som et rådgivende organ for brancheudvalgene ved INULI og

Handelsskolerne, uddannelsesrådet ved Sprogskolen og Hjemmestyre. Fagudvalgets opgave er at koordinere alle aspekter vedrørende kompetenceudvikling indenfor turismeerhvervet.

Fagudvalget er sammensat af repræsentanter fra destinationsselskaberne/samarbejder og relevante uddannelsesinstitutioner. GTE varetager sekretariatsfunktionen og Erhvervsdirektoratet og Direktoratet for Arbejdsmarked og Erhvervsuddannelser er tilforordnede.

Fagudvalgets opgaver er vidtfavnende. Dette afspejles i dets sammensætning. Det er en stor opgave at identificere turismeerhvervets kompetenceudviklingsbehov nu og i fremtiden, da erhvervet dækker over mange typer af virksomheder, der opererer i forskellige regioner og sammenhænge. Behovene er forskelligartede, så der vil være behov for at prioritere indsatsen.

Eksempelvis er tendensen i dag, at mellemledere og topledere fortsat i høj grad må importeres udefra, mens hjemmehørende i højere grad tager job som frontpersonale – jobs som vel at mærke både er mindre vellønnede med skæve arbejdstider og ofte sæsonafhængige i modsætning til lederjobs. Denne problemstilling er særligt aktuell i disse år, hvor et omfattende generationsskifte på toplederplan står for døren.

## **Udfordringer**

### *Skæve arbejdstider og lange dage*

- ◆ En af de største udfordringer, som turisterhvervet står overfor er, at mange jobs i erhvervet betragtes som uattraktive på grund af skæve arbejds mønstre, hvor ansatte er nødsaget til at have skæve eller lange arbejdsdage.
- ◆ Samtidig er det omgivende samfund indrettet efter 08-16-arbejdstider i forhold til børnepasning, skoler og lignende.

### *Manglende fokus på personale- og lederudvikling*

- ◆ Virksomheder vokser og videreudvikles i kraft af kompetente medarbejdere under kompetent ledelse. Turistvirksomhederne skal i højere grad anerkende behovet for lederudvikling også på toplederniveau. Der er en særlig tydelig tendens i turisterhvervet til, at topledere ikke prioriterer lederudvikling, hvilket kan give en smittende negativ effekt på de øvrige ansattes fokus og vilje til kompetenceudvikling.

### *Turisterhvervet kræver særlige kompetencer*

- ◆ Det er vigtigt at erkende, at ikke alle vil egne sig til beskæftigelse i turistbranchen. En væsentlig udfordring består derfor i, at identificere de, der har en grundlæggende serviceforståelse og satse på denne gruppe og samtidig melde klart ud, at succes i servicebranchen kræver, at man evner at servicere turisten på dennes præmisser.

### *Kompetence og vidensopbygning*

- ◆ Det er en stor udfordring for erhvervet, at der foregår en omfattende personaleomsætning, som vanskeliggør fastholdelse af viden og kompetence i den enkelte virksomhed. En særlig udfordring består i, at det faste personale fokuserer en meget stor del af deres egen tid til tilbagevendende oplæring, hvilket igen levner meget lidt plads til personaleudvikling.

### *Ingen ensartet kvalificering af guider*

- ◆ Guider i Grønland dækker alt fra meget erfarne og højt kvalificerede personer, til midlertidigt ansatte der måske kun virker få gange i en sæson. Denne spredning bidrager til at udvide guidebegrebet, trække guidejobbets status ned, begrænser mobiliteten blandt guider, da operatørerne kun stoler på egne uddannede guider og endelig skaber den manglende sikkerhed for turisten, hvis uheldet er ude.

### *En kort sæson*

- ◆ I løbet af en forholdsvis kort sæson, skal virksomhederne i løbet af ganske få måneder tilvejebringe den største del af årets profit. Det betyder at der er ekstraordinært stort pres på ansatte i sæsonen samtidig med, at det er svært at finde beskæftigelse til alle udenfor sæsonen. Sammenlagt giver dette store udfordringer for rekruttering og fastholdelse af personale.

### **Delmål**

- ◆ Større andel af hjemmehørende på mellemlider- og toplederniveau i de grønlandske turistvirksomheder.
- ◆ Tilvejebringelse af den nødvendige finansiering til kompetenceudviklingstiltag.
- ◆ Behovsstyrede uddannelser indenfor turismen i tæt samarbejde med erhvervet.
- ◆ Formaliserede netværk mellem turismevirksomheder og studerende.
- ◆ Gennemførelse af ny undersøgelse vedrørende kompetencegab primo 2009.
- ◆ At etablere en basal guideuddannelse, der vil give freelance, fastansatte og potentielle guider en mulighed for at tilegne sig basale færdigheder indenfor sikkerhed, førstehjælp og naturbeskyttelse som alle operatører vil have gavn af.

### **Tiltag**

#### *Attraktive arbejdsforhold*

- ◆ I løbet af 2008 iværksætter GTE i samarbejde med fagudvalget en undersøgelse af, hvorfor der er en så omfattende personaleomsætning i den grønlandske turistbranche. På baggrund heraf igangsættes en dialog med turismeerhvervet med henblik på at indrette mere attraktive arbejdspladser i branchen.
- ◆ Erhvervsfangerne skal frit kunne indgå i turismeaktiviteter uden at blive begrænset af en indtægtsregel i forhold til at bibeholde deres erhvervsjagtbevis. Forslaget til landstinget herom forventes til FM 2008.

#### *Fagudvalget for kompetenceudvikling indenfor turismeerhvervet*

- ◆ Kursusudbydere med relation til turismen skal i højre grad forpligtes til at informere om deres kurser til Fagudvalget.
- ◆ Fagudvalget afleverer hvert år i januar et udspil til et Kursus- og Uddannelseskatalog for det efterfølgende år. Udspillet afleveres til KUR til nærmere vurdering af tildeling af en samlet bevillingsramme.
- ◆ Fagudvalget vil sammen med GTE løbende sørge for at formidle uddannelses- og kompetenceudviklingstilbud for alle typer af ansatte i turistbranchen bl.a. via [www.inussuk.gl](http://www.inussuk.gl).

### *Lederuddannelse og netværk*

- ◆ Mellemledere skal tilbydes at gennemføre et lederudviklingsprogram med henblik på at være 'morgendagens ledere', når strategiperioden er gennemført.
- ◆ Denne uddannelse skal suppleres gennem opbygning af erfarings- og videndelingsnetværk bestående af top- og mellemledere.

### *Personalemæssig sæsonudvidelse*

- ◆ Den del af året, hvor sæsonansatte ikke kan finde arbejde i Grønland, skal udnyttes proaktivt til erfaringsgivende arbejde på andre destinationer i verden eller til videreuddannelse, så turisterhvervet sikres en stadig tilgang af ny viden og kompetenceløft. Uddannelsesaktiviteter skal derfor lægges udenfor sæsonen, mens GTE i løbet af 2009 skal tage initiativ til etablering af et transnationalt netværk af turistvirksomheder med behov for sæsonansatte.
- ◆ GTE vil i samarbejde med Hjemmestyre i foråret 2009 etablere et virtuelt forum, hvor turistvirksomheder, institutioner og myndigheder kan udveksle ideer til udarbejdelse af relevante studieprojekter for studerende i udlandet, på turismeuddannelser m.v.

### *En basal guideuddannelse*

- ◆ Med udgangspunkt i eksisterende initiativer til guideuddannelser, vil GTE i samarbejde med Fagudvalget for turisme, destinationsselskaberne, udvalgte operatører og relevante uddannelsesinstitutioner tage initiativ til i 2008 at definere en studieplan for en basal guideuddannelse, der skal give alle grønlandske guider mulighed for at opnå bevis på grundliggende kompetencer indenfor arktisk førstehjælp, navigationsteknik, guideteknik mv.

## **5.3 Produktudvikling**

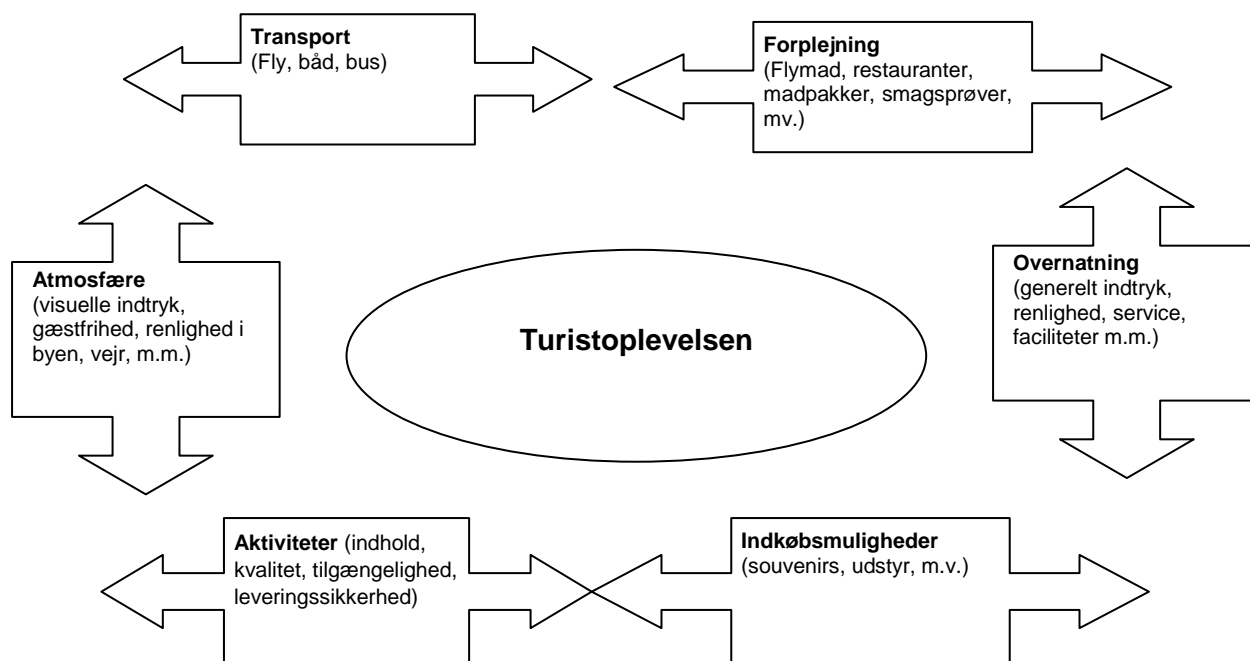
### **Status**

Turismen er stadig blandt verdens hurtigst voksende erhverv. Destinationer der før kun var tilgængelige for et eller få markeder, deltager nu på lige fod i den globale konkurrence om at synliggøre sig, profilere sig og tiltrække turister. Her kommer nogle grønlandske produkter desværre ofte til kort – enten fordi de ikke udvikles, ikke kan leveres når turisterne ønsker det, ikke kan holde en ensartet kvalitet eller ganske enkelt ikke henvender sig til målgruppen.

I denne situation er det vigtigt at tænke i løbende udvikling af produkterne. Samtidig med at fokus holdes på kvalitet og leveringssikkerhed. Målene er både at kunne fastholde de turister, vi allerede har, tiltrække nye og sæsonforlænge – alt sammen for at skabe et bedre langsigtet indtægtsgrundlag for den enkelte turismevirksomhed og de virksomheder, der på anden vis er afhængig af at kunne leverer varer og serviceydelser til turister. Her er det vigtigt at anlægge en helhedsbetragtning og se på hele værdikæden omkring turismen.



## Turistens værdikæde



Produktudvikling er i en oplevelsesøkonomi den vigtigste enkeltparameter for at sikre en udvikling der skaber økonomisk vækst og beskæftigelse på en måde, som vi ønsker. Således er produktudvikling både et redskab til at sikre økonomisk vækst i global konkurrence og til lokal forankring gennem medindflydelse på hvilke typer turister, vi udvikler produkter til.

Produktudvikling kan dog ikke ske, i alene med udgangspunkt i, hvad vi vil. Den må nødvendigvis gennemføres på et velinformeret grundlag med kendskab til tendenser på markederne og til de forskellige turisttypers behov og ønsker.

Erhvervsfremmestrukturernes muligheder for medfinansiering af udvikling gennem produktudviklingsstøtte og innovationsklippekort giver et solidt udgangspunkt for at sikre den nødvendige finansiering af produktudviklingstiltag.

### Udfordringer

#### *Manglende markedskendskab*

- ◆ Værdifulde informationer om markedernes generelle udvikling, spændende potentielle markeder, tendenser mv. indsamles af blandt andre GTE og brandinggruppen. Udfordringen består i at få behandlet disse informationer og formidlet dem til aktørerne, så de kan tilrettelægge og styre udviklingen af den enkelte virksomhed på et informeret grundlag.

### *Finansiering*

- ◆ Mange aktører sætter dog ikke tilstrækkelige menneskelige og økonomiske ressourcer af til produkt- eller kompetenceudvikling, og udbyder stort set samme produkter år efter år, hvilket i sidste ende kan føre til fravalg af Grønland.
- ◆ Den offentligt finansierede produktudviklingsstøtte samt adgangen til en række internationale projektstøttepuljer bliver anvendt i utilstrækkelig grad i forhold til de potentialer, puljerne rummer.
- ◆ Det er en væsentlig udfordring at sikre de nødvendige rammebetingelser for erhvervet for at gøre det attraktivt for både eksisterende aktører og udefrakommende investorer at skyde risikovillig kapital i større udviklingsprojekter og nødvendig udbygning af turismeinfrastrukturen.

### *Realisering af potentialer*

- ◆ Langs den grønlandske kyst er der byer, bygder og fåreholdersteder med turismemæssig uudnyttet potentiale. Hvis potentialet udvikles ville det åbne op for mange muligheder til gavn for både de lokaler og turisterne, som i stigende grad efterspørger oplevelser, hvor man kommer tættere på den lokale kultur og hverdag.
- ◆ For at sikre størst mulig forankring og succesrate må alle lokale ressourcer aktiveres. Lokale ressourcepersoner uanset disses erhvervsmæssige baggrund må supplere hinanden for at udvikle gode bæredygtige turistprodukter.
- ◆ Grønlands natur og kultur udgør et aktiv, der er med til at tiltrække turister fra hele verden. Museer, kulturevents og en generelt bevidstgørelse af landets kulturelle rødder er med til at bevare den kulturelle tiltrækningskraft. Samtidigt viser eksempler fra Svalbard, at turister også betaler ekstra for at opleve intakte og uforstyrrede naturområder. Inddeling af det åbne land i jagtområder og jagtfrie reservater for fugle og pattedyr kunne være med til at muliggøre nærkontakten mellem turister og naturen.

### *Profilering – ikke kopiering*

- ◆ Der er en tendens til, at turistvirksomhederne kopierer andres vellykkede produkter frem for at udvikle egne særegne produkter. Men ofte virker et kopieret produkt ikke på samme måde i to forskellige sammenhænge. Jo flere ens produkter destinationerne udbyder, desto mindre grund vil der være for at inkludere flere destinationer i rejserne.

### *Den totale oplevelse*

- ◆ Turistens oplevelse af Grønland starter allerede ved forventningerne til rejsen og udvikles gennem alt det turisten gennemgår under sin rejse. Produktudviklingen skal således tænke ud over de rene oplevelser og aktiviteter, og i højere grad betragte transport, mad og overnatning som integrerede dele af det samlede produkt.

### *Tilgængelighed*

- ◆ I en hastigt digitaliseret verden er tilgængelighed online ikke længere blot en mulighed, men i højere grad en forudsætning for et øget salg. I dag kan kun flyrejser bookes online, og mulighederne for at planlægge sin rejse hjemmefra på computeren er meget ringe. Dette skaber begrænsninger for vækst og i værste fald fravalg af Grønland som rejssemål, når de potentielle turister sidder hjemme og planlægger deres rejse.

### *Kompetence- og produktudvikling*

- ◆ Målrettet og værdiskabende produktudvikling afhænger af virksomhedens evne og kendskab til at planlægge og styre egen udvikling. Mange aktører mangler i dag viden om deres målgrupper og værktøjer til at omsætte denne viden til fremadrettede tiltag.

### **Delmål**

- ◆ Aktører på alle niveauer skal sikres adgang til viden og data om markeder og målgrupper.
- ◆ Produktudvikling skal ske målrettet og på informeret grundlag.
- ◆ Aktørerne skal have værktøjer til at kunne styre produktudvikling.
- ◆ Aktører skal tænke produktudvikling og vækst ind i forretningskonceptet.
- ◆ Bedre muligheder for at realisere det turismemæssige potentiale i bygder og på fåreholdersteder.
- ◆ Turistprodukter skal tænkes som helheder bestående af gensidig understøttende kvalitet i overnatning, rejse, spisning og oplevelser.
- ◆ Etablering af grundlaget for **Booking Greenland** - et nationalt online bookingsystem af overnatning, transport og oplevelser i Grønland.

### **Tiltag**

#### *Videndeling*

- ◆ GTE vil i samarbejde med destinationsselskaberne løbende sætte fokus på vidensformidling om markeder og målgrupper til aktørerne. Informationerne skal behandles, så de får relevans for den konkrete region, kommune og virksomhed.
- ◆ Ligeledes skal videndeling mellem destinationer omkring best practices i form af processtyring og metoder fremmes gennem seminarer og workshops med fokus på udvalgte turismereformer eller aktuelle udfordringer. GTE vil fra 2008 årligt afholde et nationalt krydstogtsseminar og der vil i strategiperioden blive arbejdet med relevante interessenter om formulering af en ny strategi for krydstogsturismen.

#### *Vækst- og udviklingsfokus i rådgivningen*

- ◆ I den løbende sparring med aktørerne samt i etableringsrådgivning overfor nye turistvirksomheder vil vækst- og udviklingsfokus blive en væsentlig del af rådgivningen.
- ◆ GTE vil i samarbejde med destinationsselskaberne i 2008 udvikle og gennemføre et koncept for realisering af bygdernes og fåreholderstedernes potentialer med udgangspunkt i principperne bag Nunaturisme (agroturisme). Konceptet vil blive gennemført i en 3-fase model, der består af 1. Kortlægning og formidling af lokale potentialer, 2. Turismeseminar, møder med ressourcepersoner og kortlægning af behov, og 3. Målrettet

kompetenceudvikling og sæsonopfølgning, defineret af lokalsamfundet og kvalitetssikret af GTE og destinationerne.

#### *Produktudvikling som proces*

- ◆ Der vil i strategiperioden blive udviklet et nationalt-regionalt koncept, hvor aktører med udviklingsprojekter kan søge sparring og rådgivning hos GTE eller destinationsselskaberne i det konkrete projekt, og derigennem blive hjulpet til værktøjer til styring af en udviklingsproces. GTE vil være koordinator på udviklingen af dette koncept i tæt samarbejde med destinationerne og relevante aktører.

#### *Optimering af værdikæden*

- ◆ GTE vil i 2009 i samarbejde med Hjemmestyre, relevante videns- og innovationsmiljøer og destinationerne bringe restaurationsbranchen, fødevarevirksomheder og turistaktører sammen for at skabe fokus om madens rolle i totaloplevelsen. De grønlandske fødevarer er af høj kvalitet og bør indgå naturligt som en del af oplevelsen fra turisten starter sin rejse til Grønland og under hele opholdet.
- ◆ Turismeseminar med fokus på optimering af alle dele af værdikæden skal afholdes i 2008.
- ◆ Destinationerne skal løbende fokusere på at profilere deres særegenhed gennem kvalitetsprodukter – herunder både aktiviteter, fødevarer og kunsthåndværk - og dermed bidrage til at gøre Grønlands-oplevelsen mere nuanceret og mangfoldig.
- ◆ Destinationsselskaber tager initiativ til i samarbejde med lokale turistvirksomheder at udvikle et bookingsystem. I samarbejde med GTE og GS skal systemet senere kunne udvides til at omfatte hele landet og også omfatte statistiske indberetninger til GS.

## **5.4 Markedsføring**

### **Status**

Den internationale konkurrence om turisterne bliver hårdere og hårdere. Med Internettet og dermed forbundne globalt dækkende medier er Grønland i stigende grad kommet i konkurrence med verdens andre destinationer – en konkurrence hvor synlighed er helt central.

Vi er stadig meget afhængige af det danske marked, og har behov for en langsigtet indsats for at modne og opbygge nye markeder til fremtidens turisme. En indsats, der kræver identificering af målgrupper og vidensopbygning i forbindelse med nye potentielle markeder.

Mulighederne i Internettet til at nå potentielle turister er endnu ikke fuldt udnyttet. Hverken som markedsførings- eller salgsværktøj. Der er således behov for et øget fokus på virtuel profilering og salg, både lokalt, regionalt og nationalt.

Et bedre forankret vestnordisk turismesamarbejde kan bidrage til at synliggøre de vestnordiske landes unikke turistprodukter. I 2007 blev NATA (North Atlantic Tourism Association) oprettet med det formål at effektivisere samarbejdet inden for de turismemæssige tiltag i Vestnorden ved at

styrke, koordinere og sikre et fremadrettet samarbejde blandt de vestnordiske lande på de områder, hvor der er fælles turismeinteresser.

### **Organisering af markedsføringsindsatsen**

For at udnytte ressourcerne mest effektivt, er det vigtigt, at markedsføringstiltagene koordineres og organiseres, så de understøtter hinanden mest effektivt.

Branding Greenland, turismens markedsføringsindsats og øvrige eksportfremstød skal naturligt understøtte hinanden, så Grønland som land sender samme budskab ud på et marked, hvad enten det er i form af fødevarer eller turistprodukter. GTE vil have den centralt koordinerende rolle i samarbejdet med brandinggruppen, transportselskaber, turoperatører og destinationsselskaberne.

Transportselskaberne og større turoperatører gennemfører desuden egne markedsføringsindsatser overfor markeder, der kan understøtte eksisterende og nye produkter.

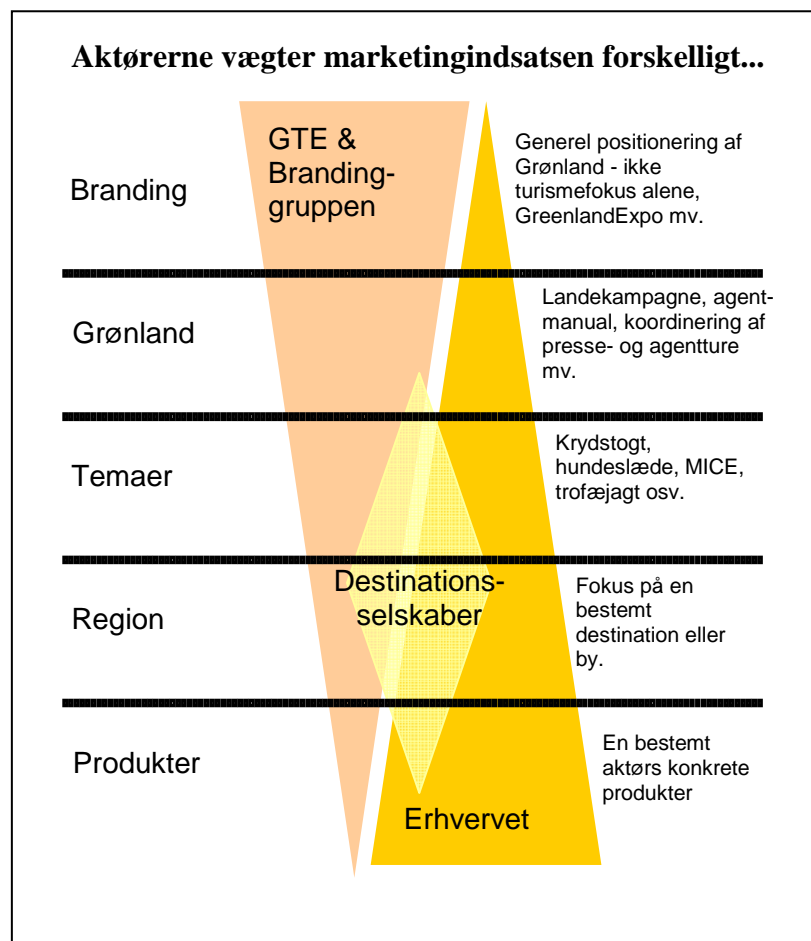
På regionalt niveau er destinationsselskaberne i samarbejde med GTE ved at skabe klare profiler for regionerne, der dels præsenteres i GTE's overordnede nationale markedsføring og dels anvendes målrettet på de målgrupper, regionerne selv prioriterer. Samarbejdet mellem destinationerne og GTE er primo 2007 formaliseret i et markedsføringsudvalg. I forlængelse heraf vil strukturreformen give destinationerne vigtige regionale sparringspartnere i forhold til erhvervsudviklingen regionalt og lokalt til glæde for den samlede destinationsudvikling og profilering.

GTE understøtter desuden den lokale markedsføring af konkrete produkter gennem publikationer rettet mod både turoperatører og slutbrugere. Lokale aktører markedsfører herudover egne virksomheder og produkter gennem regionale portaler og brochurer, gennem egne hjemmesider og brochurer samt ved fysisk at deltage på relevante messer – ofte sammen med GTE.

### **Udfordringer**

#### *Branding Greenland og turismemarkedsføring*

- ◆ En mere markant synlighed er en forudsætning for at tiltrække flere turister til landet. Branding Greenland har primært været tænkt som understøttende for en klarere eksportprofil. De klare værdier og budskaber, der ligger i brandingprojektet, skal kunne genkendes af turisterne i markedsføringen og omvendt, så der opnås størst mulig synergi i indsatserne. Brandingprojektets værdier og logo skal indgå som en naturlig del af den samlede markedsføring af Grønland.



Figur 1. Aktørernes marketingsindsats.

### *Nye markeder, nye tilgange*

- ◆ Kendskabet til Grønland er på det danske marked blevet så højt, at fokus fremover vil blive at vedligeholde markedet og dermed frigøre marketingmidler til udvikling af nye markeder. De øvrige prioriterede markeder - Tyskland, Storbritannien og USA - er mest kendetegnede ved deres indbyrdes forskellighed i kendskabet til Grønland. Derfor skal indsatsen på hvert marked vurderes i forhold til, hvor markedet er i forhold til at opfatte Grønland som en attraktiv og foretrukket destination. I strategiperioden skal der derfor udvikles og implementeres differentierede strategier for de enkelte markeder.

### *Koordinering mellem markedsføring og produktudvikling*

- ◆ Ved fastholdelse af en markedsføringsindsats målrettet efter de kapitalstærke turister skal de lokale og regionale modtageapparater kunne håndtere turisterne på en måde, så pris/kvalitetsforholdet lever op til turisternes forventninger.
- ◆ Tendenser i målgruppernes rejseadfærd skal analyseres og viden derom overføres fra markedsanalyser til aktørerne, så den enkelte aktør får konkrete redskaber og viden at basere produktudviklingen på.
- ◆ Fælles overordnet markedsføring er en fordel, hvilket stiller store krav til turismeerhvervet om at gå sammen og til at blive enige om, hvad Grønland og de enkelte destinationer skal profileres på. Det er imidlertid et problem at opnå enighed om, hvad de centrale budskaber i

markedsføringen skal være, fordi interessenterne og destinationerne naturligvis kan have forskellige interesser.

### **Delmål**

Det er målet at tiltrække flere turister til Grønland gennem udvikling af nye og fastholdelse af eksisterende markeder. Dette forudsætter en markant styrkelse af Grønlands synlighed på det globale turismemarked. Indsatsen vil fokusere på:

- ◆ Sondering og partnersøgning på potentielle markeder.
- ◆ Klarere regionale profiler i samklang med brandingprofilen, så de gensidigt understøtter et fælles budskab.

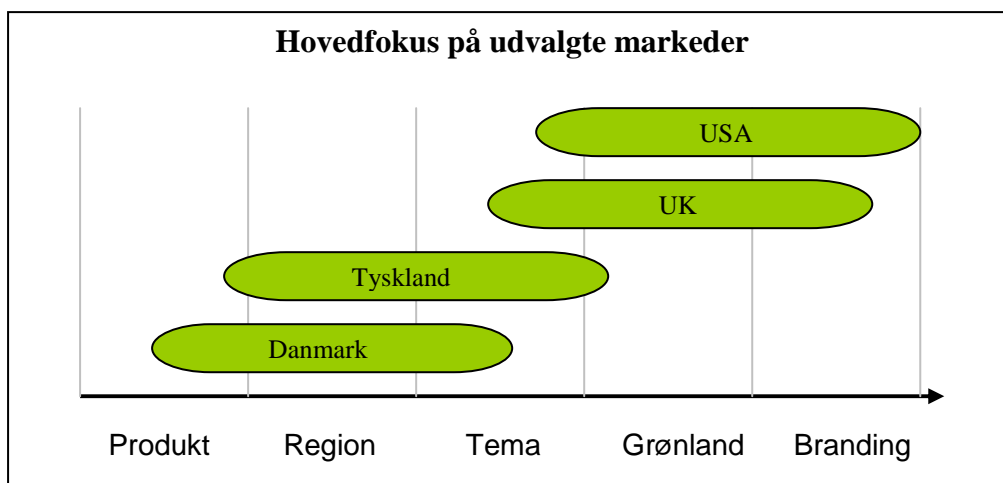
### **Tiltag**

#### *Mod en virtuel markedsføring*

- ◆ Grundet Internettets fortsat voksende betydning og tiltagende globaliseringen af turistbranchen vil den fremtidige markedsføring tage udgangspunkt i de elektroniske medier og særligt greenlandexpo.com samt den relancerede greenland.com, hvor Grønland eksponeres som turistdestination og hvor aktører kan annoncere direkte overfor brugerne af hjemmesiden.
- ◆ Frem til 2009 vil GTE i samarbejde med destinationselskaberne og udvalgte nationale aktører igangsætte et projekt for at få afklaret holdninger til online booking hos aktørerne, muligheder i de eksisterende bookingsystemer og afsøgning af mulige løsninger, for på den baggrund at formulere et projekt og budget for et Booking Greenland – et nationalt bookingsystem.
- ◆ Den første bookingportal, hvor individuelle turister kan booke både rejse, ophold og oplevelser, vil blive præsenteret på Travel Mart 2010.

#### *Markedsdifferentieret indsats*

- ◆ I strategiperioden vil der blive fokuseret på fire prioriterede markeder; USA, Storbritannien, Tyskland og Danmark. Dette betyder ikke, at der ikke vil ske aktiviteter på andre markeder. Enkelte aktører og destinationer vil i samarbejde med GTE gennemføre konkrete målrettede aktiviteter i andre lande. Nedenstående figur viser forskellen på tilgang til de forskellige markeder:



Figur 2. Hovedfokus på de fire prioriterede markeder 2008-2010.

- ◆ Indfaldsvinklen til de nye markeder vil være baseret på partnerskaber med udvalgte turoperatører med henblik på at målrette markedsføringen, så ressourcerne bruges på de målgrupper, vi er særligt interesserede i.
- ◆ Øget samarbejde med PR bureauer vil i strategiperioden blive prioriteret, så Grønland i endnu højere grad kan udnytte tendensen til globalt dækkende Internetbaserede medier.
- ◆ De samlede markedsføringsressourcer skal vokse via øget medfinansiering fra erhvervet. Dette vil betyde, at erhvervet også får en større indflydelse på anvendelsen af ressourcerne.

#### *Synergi mellem markedsføringsindsatserne*

- ◆ Brandingindsatsen, den nationale markedsføring, regionernes profilering, markedsføringen af større events samt aktørernes egen markedsføring skal koordineres, så der så vidt muligt opnås synergi og dermed bedst mulig udnyttelse af ressourcerne.

#### *Sammenhæng mellem markedsføring og produkt*

- ◆ For at sikre en bedre sammenhæng mellem branding, regional profilering, markedsføring af konkrete produkter og den konkrete gennemførelse af turistprodukter, vil GTE og destinationsselskaberne løbende omsætte analyser af målgrupper på de prioriterede markeder samt tendenser indenfor forskellige turismereformer, til konkret rådgivning af den enkelte aktør i forbindelse med større investeringer og udviklingsstrategier.
- ◆ Viden om målgruppepræferencer og -tendenser skal løbende formidles fra GTE, så de fra starten indgår i investeringsovervejelserne i forhold til nye overnatningssteder, nye turbåde, nye produkter, nye kunsthåndværkprodukter, nye råvarer på menuerne og opgradering af det eksisterende.
- ◆ For at opnå synergieffekter i en fælles vestnordisk profilering vil GTE i de kommende år i regi af NATA indgå i en fælles branding af de vestnordiske destinationer og turismeprodukter, herunder specielt med henblik på at udvikle kombinationsturisme.
- ◆ GTE vil hvert år i september udsende en samlet oversigt over marketingaktiviteter planlagt af GTE, destinationsselskaberne samt andre samarbejdspartnere. I denne oversigt vil der indgå markedsbeskrivelser og konkrete tiltag, der vil kunne anvendes af den enkelte aktør til strategisk planlægning af såvel markedsføring som produktudvikling.



Ovenstående tiltag vil desuden medvirke til at skabe synergi mellem de eksterne indsatser på markederne og den interne innovation og kompetenceudvikling.

## 5.5 Organisation

### Status

Den fortsatte udvikling af turismen kræver, at turisterhvervets struktur er enkel, forstået og så vidt muligt accepteret af alle aktører. Det bør derfor være let at identificere roller og ansvar på alle niveauer.

Landsstyret og Landstinget fastlægger de overordnede rammebetingelser, herunder økonomiske bidrag til at udvikle erhvervet via finanslovene, mens kommunerne ligeledes afsætter midler til den regionale og kommunale turismefremmeindsats, med andre ord til den lokale forankring.

#### *Den nationale turismefremme*

I 2005 indførtes en ny erhvervsfremmestruktur. Det betød, at den nationale erhvervsfremmeindsats blev samlet i GTE. Det tidligere Greenland Tourism fik derved udvidet sine opgaver, som hidtil havde været at fungere som nationalt turistråd med blandt andet deraf følgende rådgivning af lokale turistaktører, medvirken til udvikling af nye produkter samt varetagelse af en række opgaver omkring uddannelse og dokumentation på turismeområdet. Med strukturændringen blev blandt andet rådgivningen rettet mod de såkaldt landbaserede erhverv, administration af forskellige erhvervsfremmeordninger og eksportfremmetiltag lagt sammen med de hidtidige opgaver i et selskab. Baggrunden var dels et ønske om at opnå synergieffekter rent ressourcemæssigt (mere for samme penge), dels det forhold, at turismen ikke er en skarpt afgrænset erhvervssektor, men rækker ind i en lang række følgeerhverv - i de landbaserede erhverv.

Som det fremgår af afsnittet om kompetenceudvikling, er der nu et fagudvalg, som har til opgave at analysere turismeerhvervets behov for uddannelse og komme med konkrete anbefalinger til, hvordan erhvervets behov for kompetenceudvikling kan imødekommes. GTE har ansvar for sekretariats-betjeningen af dette udvalg og hermed også at medvirke til, at der er en sammenhæng mellem disse anbefalinger og den øvrige nationale turismefremmestrategi.

#### *Regional og kommunal organisering af turismefremmeindsatsen*

Der er et naturligt ønske og et klart behov for en lokal forankring af turismeudviklingen for at skabe et bredere fundament for lokale interessenters aktive medvirken og accept af turisterhvervet. Siden 2002 har der derfor været igangsat et arbejde på at etablere regionale turismeudviklingssamarbejder, som kunne varetage udviklingen af modtageapparatet, oplevelsesprodukter og koordinere en sammenhængende regional infrastruktur. Dette er sket i et samspil mellem kommunerne, turismeaktører og GT/GTE.

Målet har været at samle de kommunale turistkontorer under en samlet paraply i hver region. I 2004 og 2005 etableredes tre regionale destinationssamarbejder: Destination Disko, Destination South Greenland og Destination Eastgreenland. De to første er egentlige selskaber, mens

Destination Eastgreenland bygger på en samarbejdsaftale. Der er pt. ikke et formaliseret destinationssamarbejde i Midtgrønland.

På det regionale niveau er destinationsselskaberne sammen med GTE kommet langt i forhold til at skabe klare profiler for regionerne.

Udover destinationssamarbejderne har der også med hjælp fra GT/GTE været bestræbelser på at hjælpe turismeiværksættere på vej. En del af disse er organiseret i den såkaldte outfitterordning efter at have været blevet autoriseret som outfittere af GTE i forlængelse af gennemførelse af diverse kursus- og uddannelsesaktiviteter. Siden 2001 har outfitterordningen ikke udviklet sig nævneværdigt trods bestræbelser på at videreføre ordningen og udvide antallet af outfitterer. Under outfitterseminaret "Camp adventure" i november 2007 blev der besluttet at gøre outfitterordningen gradvis uafhængig af GTE. Der blev oprettet en arbejdsgruppe bestående af aktive outfitter, der skal undersøge mulighederne for at oprette en interesseorganisation for turismeaktører, som skal fungere som talerør og som tovholder for en fremtidig ordning.

#### *Internationalt samarbejde*

NATA er et samarbejdsorgan for de nationale turistorganisationer og turisterhvervene i de tre vestnordiske lande: Færøerne, Island og Grønland. Opgaven er at udvikle turismen i Vestnorden, idet al udvikling bør ske under nøje hensyntagen til områdernes miljø og kultur. Opgaven løses i hovedtræk ved udvikling af trafikforbindelser, markedsføring, destinationsudvikling, uddannelse, analyser/konferencer og teknologiudnyttelse.

Hvert land bidrager med ½ mio. kr. pr. år. En aftale med Island og Færøerne blev underskrevet i 2006. Den nye samarbejdsorganisation har som et vigtigt mål at give en mere effektiv og enkel struktur til gavn for turismeudviklingen i Vestnorden.

I *Joint Committee* arbejdes med projekter med virkning for turismeudviklingen i samarbejdet med USA og Danmark. Konkrete eksempler herpå er udvikling af infrastrukturen i Grønland og etablering af en forbindelse mellem USA-Grønland. Der er endvidere et samarbejde om forvaltning af naturparker.

#### **Udfordringer**

Den velkendte rollefordeling er på flere punkter under forandring med den forestående strukturreform, der vil ændre det kommunale landkort og antageligt også flere af de allerede etablerede destinationsselskaber.

Derfor vil de kommende års hovedudfordring ligge i at få skabt enighed og forståelse omkring rolle- og opgavefordeling på nationalt, regionalt/kommunalt og lokalt niveau, så alle ressourcer kan udnyttes optimalt på at nå strategiperiodens målsætninger.

Dette indebærer behov for at:

- ◆ erhvervs- og turismefremmeindsatsen også indgår i forberedelsen af strukturreformen.
- ◆ opbygge regionale/kommunale kompetencer i rådgivning og produktudvikling inden for rammerne af destinationsselskaberne, herunder sikre en synergi i forhold til den øvrige erhvervsfremmeindsats i regionerne/kommunerne.
- ◆ få etableret et destinationssamarbejde i Midtgrønland.
- ◆ koordinere den nationale markedsføring med den regionale markedsføring.
- ◆ give de regionale/kommunale niveau større medindflydelse på prioriteringerne i den nationale turismefremmeindsats.
- ◆ fastholde det lokale fokus samtidig med, at storkommunen må tænke regionalt.
- ◆ fremme samarbejdet om at sikre den lokale leveringssikkerhed i et samspil mellem især turistkontorer, incoming-bureauer, outfittere, overnatningsenheder og lokale transportører.
- ◆ gennemføre en øget profilering af de forskellige niveaues kompetencer og ansvarsområder.

### **Delmål**

Følgende delmål kan identificeres:

- ◆ National udvikling af de overordnede rammer for turisterhvervet i et gensidigt forpligtende samspil fra 2009 med destinationssamarbejde og kommunerne, herunder om markedsføring, rådgivning og kompetenceudvikling.
- ◆ Etablering henholdsvis tilpasning af destinationssamarbejder i alle fire storkommuner senest 2009.
- ◆ Regionalt/kommunalt fokus på produktudvikling, rådgivning, uddannelse og infrastruktur, herunder etablering af hensigtsmæssige samarbejdsaftaler med vigtige interessenter på disse områder.
- ◆ Fokus på lokal leveringssikkerhed, herunder opstilling af lokale/kommunale servicestandarder i samarbejde med destinationssamarbejde.
- ◆ Kendskab til og så vidt muligt accept af erhvervets fremtidige organisatoriske struktur.

### **Tiltag**

I strategiperioden gennemføres følgende tiltag:

- ◆ Som resultat af evalueringen af den nationale erhvervsfremmestruktur i 2007 vil der ske justeringer i sammensætningen i GTE's bestyrelse, der giver destinationssamarbejderne en mere direkte indflydelse på den nationale turismefremmeindsats. Dette følges op på generalforsamlingen i 2008.
- ◆ På det nationale niveau vil GTE i samarbejde med destinationerne koordinere opgaverne, som primært består af markedsføring, identificering af uddannelsesbehov, sikring af dokumentation og videndeling samt videreudvikling af rammerne for turismen.
- ◆ Kommunerne i region Midtgrønland tager initiativ til etablering af destinationssamarbejde, så det regionale niveau omfatter alle dele af Grønland og at der sker eventuelle tilpasninger i de øvrige destinationssamarbejder, som måtte være hensigtsmæssige som konsekvens af dels evalueringen af erhvervsfremmestrukturen og strukturreformen af den offentlige sektor. GTE vil sammen med Hjemmestyret og KANUKOKA samt de berørte kommuner og

destinationssamarbejder aktivt medvirke til denne etablering i form af rådgivning og sparring aktivt søge at gennemføre det i 2008 med henblik på, at en ny regional/kommunal turismefremmestruktur kan være på plads senest fra 2009 med deraf følgende eventuelle finanslovmæssige konsekvenser.

- ◆ GTE tager fra 2008 derfor initiativ til videndeling med destinationer og storkommuner i forbindelse med de erfaringer om synergieffekter, som selskabet har gjort sig vedrørende det nationale samspil mellem turisme- og erhvervsudvikling. Videndeling kan foregå som møder, seminarer, workshops, kurser eller lignende.
- ◆ To årlige møder med repræsentanter fra centrale nationale og regionale aktører og interessenter omkring turismeudviklingen. Disse møder arrangeres af GTE og har til formål at drøfte emner af national interesse med henblik på at koordinere tiltag og fremkomme med anbefalinger til kommende tiltag og prioriterede indsatsområder.
- ◆ Destinationerne bistår lokale aktører med råd og vejledning i forbindelse med produkt- og serviceudvikling. Dette foregår dels ved ad hoc sparring, dels ved planlagte lokale arrangementer i samarbejde med GTE.
- ◆ Fagudvalget omkring turismeuddannelser overvåger i samarbejde med GTE og erhvervet kompetenceniveauet i erhvervet og identificerer de særlige uddannelsesbehov, der måtte være. Erhvervsskolerne tager på baggrund heraf sammen med GTE initiativ til udbydelse af relevante kurser og efteruddannelser.
- ◆ GTE og destinationsselskaberne gennemfører et PR-projekt 2008/ 2009, der præciserer kompetencer og ansvarsområder på nationalt, regionalt og lokalt niveau.
- ◆ Arbejdsgrupperne fra outfitterseminaret "Camp Adventure" præsenterer deres planer om en oprettelse af en interesseorganisation for turismeaktører og skabelsen af en ny ordning for guider og outfitter i løbet af 2008. Interesseorganisationen forventes at have stiftende generalforsamling i november 2008.
- ◆ I 2009 gennemfører GTE sammen med Hjemmestyrets medlemmer i bestyrelsen en evaluering af NATA-samarbejdet med henblik på en vurdering af om der er et eventuelt behov for at foreslå justeringer heri over for samarbejdspartnerne.
- ◆ GTE følger og formidler løbende relevante turismesamarbejdsprojekter til turismeerhvervet inden for rammerne af de internationale programsamarbejder, som Grønland har adgang til.

## 5.6 Strukturovervågning og analyse

### Status

Adgang til retvisende informationer om historiske udviklinger, aktuelle data fra andre destinationer og mulighed for at analysere kommende tendenser er sammen med viden om produktinnovation og best practices væsentlige forudsætninger for at kunne udvikle en bæredygtig og fremtidssikret turisme.

Hvis branchen skal sikres en fortsat sund udvikling må aktørernes forretningsplaner og investeringer i offentlige trafik anlæg kunne foretages på basis af velbegrundede forventninger til fremtiden.

Turismestatistikken skal være et anvendeligt analyseredskab, der både giver et præcist øjebliksbillede, og samtidig pålidelig information om turismens udvikling over tid. Statistikkerne skal udvikles med udgangspunkt i brugernes ønsker og behov for analyseredskaber, frem for i de tilgængelige data.

I dag rådes der over to basisstatistikker, der på hver sin måde belyser udviklingen i turismen.

*Hotellovernatningsstatistikken* dækker stort set alle overnatningssteder og indeholder data for antal overnattende gæster og antal sengedøgn. Desuden registreres gæsternes nationalitet. Statistikken udarbejdes månedligt, og gør det derved muligt at beskrive sæsonmønstret i overnatningerne og i kapacitetsudnyttelsen på overnatningsstederne. Statistikken er dog ikke dækkende for alle turistsegmenter.

*Flypassagerstatistikken* registrerer antallet af turister med fly og skulle i princippet være totalt dækkende. Den statistiske belysning af turismen er dog samlet set utilfredsstillende. Der er problemer med helt basale tal for det samlede antal turister. Hertil kommer mangel på økonomiske nøgletal om turisterhvervene. Årsag til disse problemer ligger i manglende redskaber til at indsamle kvantitative og dækkende data til flypassagerstatistikken samt kvalitative data generelt.

Grundet Grønlands statuskarakteristik som Ø-destination skulle det være nemt at udarbejde en kvantitativ oversigt over passagermængden i de forskellige lufthavne, fordeling af turister på nationer eller opholdslængder og mængden af interne flyvninger. En række administrative data fra Mittarfeqarfiit, flyselskaberne og Skattedirektoratet eller oplysninger fra startlufthavnene som København kunne tjene som kilde. Disse data ville betyde en styrkelse af turismestatistikens anvendelighed og give bedre planlægningsmuligheder af bl.a. fremtidige prioriteringer for opgraderingen af lufthavne og flyruter samt markedsføringsindsatsen.

Flypassagerstatistikken udarbejdes p.t. hovedsagligt på baggrund af et spørgeskema, som indeholder foruden basale spørgsmål om alder, nationalitet og overnatningsform, også indeholder spørgsmål om døgnforbruget under opholdet samt kvalitative spørgsmål om oplevelsen af opholdet og ønsker til fremtidigt ophold. Pga. problemer med udlevering af skemaer ved check-in besluttede Grønlands Statistik i foråret 2007 at udsætte offentliggørelsen af tal for 2006 på ubestemt tid, indtil statistikken kan anses for mere retvisende.

I dag er der indsat en Turismestatistikgruppe, der består af medlemmer fra transportsektoren, Erhvervsdirektoratet og Grønlands Statistik. Arbejdsgruppen har til opgave løbende at følge udarbejdelsen og værdien af de anvendte statistikker. Dette har dog vist sig at være en vanskelig opgave i praksis.

## **Udfordringer**

### *Identificering af relevante statistikker og segmenter*

- ◆ Der er behov for en vurdering af de eksisterende statistikkers anvendelighed og relevans for erhvervet. Hvis statistikkerne ikke alene skal have historisk interesse, men også kunne anvendes aktivt i aktørernes planlægning og investeringsstrategier, er det væsentligt, kritisk

at gennemgå de nuværende statistikker med henblik på justeringer, udvikling eller nyskabelser.

- ◆ Der er behov for at vurdere, om der måles på segmenter, der har relevans for aktørerne nu og i fremtiden eller om der opstår nye segmenter med potentiale. Ligeledes er det vigtigt at identificere aktørernes behov for data. Nogle statistikker skal måske kunne udspecificeres yderligere, mens andre slet ikke anvendes.
- ◆ Således skal der defineres behov for statistikker og derefter defineres relevante og målbare parametre for turismestatistikkerne.

#### *Grundlag for valide statistikker*

- ◆ Siden flypassagerstatistikken blev påbegyndt har der været spørgsmål omkring hvor retvisende de indsamlede data er, da indsamling af data til denne foregår frivilligt og resultaterne som konsekvens heraf er ujævne.
- ◆ For at kunne levere statistikker og analyser, som aktører og politikere kan anvende som reelt beslutningsgrundlag, er datagrundlaget helt essentielt. Erfaringerne viser, at der i et vist omfang er påkrævet et lovgrundlag for indlevering af væsentlige data.

#### *Videnssikring*

- ◆ Udbredelsen af viden om forretningsmuligheder, servicehåndteringer og muligheder indenfor støtteordninger mellem virksomheder forgår for langsomt, imens videnstab gennem afvandring af medarbejder sker for hurtigt.

#### **Delmål**

- ◆ Erhvervet skal have en aktiv rolle i udformning af nye statistikker og planlægning af analyser.
- ◆ Der skal tilvejebringes retvisende data for antallet af turister, der besøger Grønland fordelt på enkeltdestinationer og for beskyttede naturområder (fx UNESCO-Verdensarvsområde Ilulissat Isfjord).
- ◆ Der skal dannes en retvisende oversigt over fra hvilke lande turisterne starter deres rejse til Grønland.
- ◆ Statistikkerne indenfor turismen skal være sammenlignelige over flere år, så det er muligt at identificere tendenser.
- ◆ Der skal etableres statistik på den beskæftigelsesmæssige effekt af turismen.
- ◆ Der skal tilvejebringes retvisende tal for turisternes gennemsnitlige døgnforbrug.
- ◆ Der skal gennemføres surveys til analyser af såvel globale, regionale og segmentære tendenser, der kan inspirere til og danne grundlag for lokale aktørers strategier og belyser årsagen til, at turister vælger Grønland som turistmål.
- ◆ Offentligt medfinansierede turismefremmeaktiviteter skal løbende dokumenteres for at sikre let gennemskuelse.
- ◆ Ny viden og best practices gøres tilgængelig for aktører.

## Tiltag

- ◆ Grønlands Statistik gennemfører sammen med Danmarks Statistik og relevante aktører en evaluering af de nuværende statistikker, herunder søges det belyst, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at indføre et lovgrundlag for at sikre tilstrækkeligt data til turiststatistikkerne. Opfølgningen af evalueringen vil senest få effekt fra 2009.
- ◆ Turismestatistikgruppens sammensætning tilpasses, så den i større grad inddrager de væsentligste interessenter i erhvervet.
- ◆ Opstilling af et produktionsbaseret nationalregnskab, der gør det muligt at udlede detaljerede økonomiske oplysninger om turisterhvervene, skal være operationelt i løbet af 2008.
- ◆ Der skal opbygges et turismestatistisk modul, der i forhold til i dag giver et mere pålideligt og samtidig mere dækkende billede af turismen og dens betydning for samfundsøkonomien. Modulet skal kunne levere basale og højfrekvente indikatorer, økonomiske statistikker, erhvervsstatistikker og surveys. Vurdering af de statistiske behov skal foreslås af Turismestatistikgruppen inden udgang af 2008.
- ◆ Halvårlige kortlægninger af udvalgte målgruppernes særlige behov og ønsker skal understøtte såvel markedsføringskampagner som lokale investeringer. Fokus vil dels være på at beskrive målgrupperes nuværende og kommende behov samt på at identificere udviklingstendenser på de prioriterede markeder.
- ◆ Effekten af PR- og markedsføringsaktiviteter skal løbende måles, således at der på den ene side til stadighed kan dokumenteres en fornuftig anvendelse af ressourcerne og på den anden side opnås en større viden om, hvilke aktiviteter, der giver størst mulig effekt for pengene.
- ◆ GTE indsamler løbende viden om nye produkter, best practices og segmentdannelser fra aktører og turoperatører, der besidder værdifuld viden fra egne eller samarbejdspartneres erfaringer. Indsamlingen skal munde ud i et sparringsforløb til turistvirksomhederne for at øge opmærksomhed omkring videndeling og dokumentation. Sparringsforløbet er klar til brug primo 2009.

## Bilag

### Bilag 1 – Tids- og handlingsplan

Strategi	Initiativ	Ansvar	Tids horisont
Infrastruktur	Dimensionering af transitkapacitet og fastlæggelse af fremtidsplaner for atlantlufthavne i Nuuk, Ilulissat og Narsarsuaq.	IAP	EM 2008
	Opgradering af Kangerlussuaq lufthavn til dækning af midlertidigt behov.	IAP + Mittarfeqarfiit	2008
	Afklaring af betingelser for havneudvidelse i Nuuk.	IAP	FM 2008
	Indledning af forhandlinger mellem Hjemmestyret og de nye storkommuner for at afdække mulighederne for, hvorvidt de nye storkommuner kan overtage sagsområdet med servicekontrakter for den intra-regionale beflyvning samt distriktsbeflyvningen.	IAP, ØD, Kanukoka	2008
	Formel inddragelse af Grønlands Turist- og Erhvervsråd ifm. planlægning af prioriteringer for investeringer i forhold til det erhvervsmæssige potentiale.	IP + IAP	2008
	Analyse af afgiftspolitikken.	IP + GTE	2008
	Undersøgelse af mulighederne for en mere effektiv og bedre service, herunder koordination af åbningstiderne, i Mittarfeqarfiits arbejdsområde.	IAP	Forår 2008
	Gennemførelse af en undersøgelse af fordele og ulemper ved indførelse af koncession til turismeaktiviteter uden for beboede områder.	IP	2008



Strategi	Initiativ	Ansvar	Tids horisont
Kompetence og arbejdsmarkedsforhold	Udarbejdelse af notat om årsager til den store personaleomsætning i turisterhvervet.	GTE + fagudvalget	2008
	På baggrund af notat om personaleomsætning, udarbejdes anbefalinger til tiltag der bidrage til øget fastholdelse af ansatte i turisterhvervet.	GTE	2009
	Tiltag der muliggør at erhvervsfangerne frit kan indgå i turismeaktiviteter uden at blive begrænset af en indtægtsregel i forhold til at bibeholde deres erhvervsjagtbevis.	DFFL	FM 2008
	Oplysning til Fagudvalget om turismerelaterede kurser.	Kursudbydere + uddannelsesinstitutioner	Løbende
	Udgivelse af internetbaseret kursuskatalog for turisterhvervet, gældende for det følgende år.	GTE + Fagudvalget	Årligt i nov.
	Et lederudviklingsprogram samt vidensdelingsnetværk for top- og mellemledere skal udvikles og tilbydes til ledere i turismebranchen.	Ledelsesakademiet	2010
	Undersøgelse af behov og ønsker for sæsonansat arbejdskraft på andre sæsonprægede destinationer. Undersøgelse af mulige transnationale samarbejdsflader	GTE	2009
	Initiativ til etablering af netværk for turismevirksomheder, uddannelsesinstitutioner og myndigheder, hvor kompetencebehov og løsninger kan udveksles.	GTE + IP	2009
	Initiativ til at definere en studieplan for en basal guideuddannelse, der skal give alle grønlandske guider mulighed for at opnå bevis på grundlæggende kompetencer indenfor arktisk førstehjælp, navigationsteknik, guideteknik, mv.	GTE, Fagudvalget, dest.selskaber, udvalgte operatører og relevante uddannelses-institutioner, SIIP	2008

Strategi	Initiativ	Ansvar	Tids horisont
Produktudvikling	Inddragelse af og tæt samarbejde med turisterhvervet i planlægning af indsatser på bl.a. Turismens Topmøde	GTE	Løbende.
	Årligt krydstogtseminar med fokus på aktuelle problemstillinger, markedsføringstiltag og destinationsudvikling	GTE	Fra 2008
	Styrkelse af den løbende sparring mellem aktører og destinationerne.	GTE + dest.selskaber	2008 og løbende
	Videreudvikling og implementering af bygdeturismekonceptet.	GTE	2008 og løbende
	Udvikling og præsentation af et nationalt-regionalt koncept for produktudvikling som proces.	GTE + dest.selskaber	2009
	Særlig fokus på optimering af alle dele af værdikæden i produktudviklingen.	GTE + dest.selskaber	Fra 2008
	Mindlab omkring madens rolle i turistproduktet.	GTE	Forår 2009
	Skærpelse af destinationernes profiler med særegne regionale/lokal turistprodukter.	GTE, dest.selskaber, nationale aktører	2010 og løbende

Strategi	Initiativ	Ansvar	Tids horisont
Markedsføring	Øget brug af internetbaseret markedsføring og information til turoperatører og potentielle turister	GTE	Løbende
	Beskrivelse af et fælles nationalt booking system for alle aktørerne.	GTE + dest.selskaber	2009
	Præsentation af mindst en region i et online booking system på VNTM.	GTE + dest.selskaber	Sept. 2010
	Målrettet indsats på presse fra de prioriterede markeder	GTE	Løbende
	Medvirke til indgåelse af partnerskaber med turoperatører i USA og Tyskland	GTE	2008 og løbende
	Fokus på synergi mellem brandingtiltag, eksportfremstød, turismemarkedsføring og sportsevents for bedst mulig udnyttelse af ressourcerne	GTE, brandinggruppe, dest.selskaber, events, Air Greenland	Løbende
	Formidling af informationer om markeder og segmenter via rådgivning til aktørerne.	GTE + dest.selskaber	Løbende fra 2008
	Via rådgivning og koordinering skabe synergi mellem eksterne indsatser på markederne og intern innovation og kompetence- udvikling.	GTE + dest.selskaber	Løbende fra 2009
	Information om kommende års marketingsaktiviteter med henblik på at give den enkelte aktør et strategisk planlægningsværktøje til markedsføring.	GTE	En gang årligt

Strategi	Initiativ	Ansvar	Tids horisont
Organisation	Færdiggørelse af evaluering af den nationale erhvervsfremmestruktur	IP	Slutning 2007
	Justering af GTE's bestyrelse der giver destinationsselskaberne en mere direkte indflydelse på den nationale turismefremmeindsats.	IP	2008
	Koordination af opgaverne som markedsføring, identificering af uddannelsesbehov, sikring af dokumentation, vidensdeling samt videreudvikling af rammerne for turisme.	GTE + dest.selskaber	Løbende
	Etablering og tilpasning af destinationssamarbejde, så det regionale niveau omfatter alle dele af Grønland.	GTE, Hjemmestyret, KANUKOKA	2008-2009
	Initiativ til vidensdeling med destinationer og storkommuner i forbindelse med erfaringer om synergieffekter og nationalt samspil mellem turisme- og erhvervsudviklingen.	GTE	2008
	Etablering af et halvårlig mødestruktur for repræsentanter fra centrale nationale og regionale aktører og interessenter omkring turismeudviklingen til drøftelser om prioritering og koordinering af indsatsområder.	GTE	2008
	Etablering af rådgivning og vejledning til produkt- og serviceudvikling af lokale aktører gennem møder, seminarer og ad hoc sparring.	dest.selskaber	Løbende
	Identificering af de særlige uddannelsesbehov gennem overvågning af kompetenceniveauet i erhvervet.	Fagudvalg, GTE, erhvervet	Løbende
	PR-projekt til præcisering af kompetencer og ansvarsområder på nationalt, regionalt og lokal niveau.	GTE	2008/2009
	Oprettelse af en interesseorganisation for turismeaktører og skabelsen af en ny ordning for outfitter og guider.	"Camp Adventure"-arbejdsgrupper + GTE	2008
	Evaluering af NATA-samarbejdet med henblik på justeringer.	GTE + Hjemmestyret	2009
	Formidling af relevante turismesamarbejdsprogrammer indenfor rammerne af de EU-programmer, som Grønland har adgang til.	GTE	Løbende

Strategi	Initiativ	Ansvar	Tids horisont
<b>Strukturovervågning og analyse</b>	Evaluering af nuværende statistikker og inddragelse af relevante aktører.	GS + Danmarks Statistik	2008
	Evaluering af Turismestatistikgruppens sammensætning.	IP + GTE	2008
	Opstilling af et produktionsbaseret nationalregnskab.	GS	2008
	Opbyggelse af et turismestatistisk modul der kan levere basale og højfrekvente indikatorer, økonomiske statistikker, erhvervsstatistikker og surveys.	GS	Færdig inden udgang
	Tilvejebringelse og gennemførelse af tendensanalyser.	GTE	2008
	Etablering af velfungerende netværkssamarbejder vedrørende markeder, segmenter og lignende.	GTE	Primo 2009
	Halvårlige kortlægninger af udvalgte målgruppers særlige behov og ønsker.	GTE	Løbende
	Måling af effekten af PR- og markedsføringsaktiviteter for at opbygge viden om hvilke aktiviteter, der giver størst effekt for pengene.	GTE + GS	Løbende
	Opbygge og sprede viden, i form af et sparringsforløb, omkring metoder til vidensopbygning og dokumentation med henblik på fastholdelse af information i virksomhederne .	GTE	Primo 2009