

## Analyse

# Den regionale turismeindsats - de næste skridt

Udarbejdet af Seismonaut for Region Midtjylland  
Juni 2018

## Forord - post festum

Dette materiale er resultatet af et analysearbejde igangsat af Region Midtjylland primo 2018. Formålet var at sikre et solidt afsæt for Regionens arbejde med at udarbejde en ny vækst- og udviklingsstrategi samt en revideret turismeindsats. I maj 2018 blev der imidlertid indgået en politisk aftale om forenkling af erhvervs- og turismefremmesystemet. Med aftalen skal regionerne ikke længere løse opgaver på dette område, og analysens anbefalinger vil derfor ikke blive realiseret i den kontekst, de oprindeligt var tiltænkt.

Regeringens aftale accelerer de seneste års tendens med øget tværkommunalt samarbejde om destinationsudvikling. De tværkommunale destinationsselskaber bliver derved rygraden i fremtidens turismefremmesystem. I Region Midtjylland er det håbet, at nærværende materiale kan danne inspiration til den opgave, der mange steder vil blive igangsat for at etablere nye samarbejdskonstellationer og sætte en ny strategisk retning for, hvordan man i fællesskab kan udvikle stærke destinationer. Her ser vi, at følgende vil kræve særlig opmærksomhed:

- **Den digitale parathed:** De digitale trends skaber behov for et klarere billede af, hvad turismevirksomheder har behov for, hvis de i højere grad skal udnytte de muligheder, som digitaliseringen rummer. Både i forhold til afsætning, innovation og produktivitet.
- **Koblingen mellem kultur og turisme:** Med Aarhus 2017 er der i regionen skabt et unikt momentum for fortsat fortsat at styrke samarbejdet mellem kultur- og turismeaktørerne.
- **Stærke regionale kraftcentre:** Turismen har generelt klaret sig godt i regionen, og flere turismemæssige kraftcentre har konsolideret sig. Den udvikling kan med fordel bruges strategisk til at sprede væksten og understøtte nye, potentielle kraftcentre.
- **Øget innovation:** Vilklårene for at skabe vækst og udvikling ændres hele tiden, og der er derfor behov for, at erhvervsfremmesystemet møder turismevirksomhederne på lige fod med andre brancher.
- **Erhvervs- og mødeturisme integreret i erhvervsudvikling:** Regionen har opnået en unik position i forhold til at tiltrække messer, møder og kongresser. Dette er særligt centreret omkring Herning og Aarhus, hvor området skaber effekt langt ud over turismens egen værdikæde. Kompetencen kan derfor med fordel integreres mere i arbejdet med andre erhvervmæssige styrkepositioner.
- **Stærkere samarbejde og større professionalisering:** Opgaven med at fremme destinationsudvikling er stor og kompleks, og de organisationer, der sættes i spidsen, har brug for kritisk masse og for at kunne trække på mange forskellige kompetencer.
- **FN's verdensmål som ramme for samarbejde:** Region Midtjylland bruger FN's Verdensmål som ramme for den kommende strategi for regional udvikling. Vi tror på, at en tæt kobling til verdensmålene også kan berige turismeområdet. Både i forhold til at sikre bæredygtig udvikling og som ramme for, at flere involverer sig i samme dagsorden.

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Konklusion</b>	<b>5</b>
2.1. Den globale teknologiske og digitale udvikling	5
2.2. Udviklingen i efterspørgsel på turismens ydelser og indhold	7
2.3. Dynamikker i destinationsudvikling og arbejdsmarked	8
2.4 Bæredygtig turisme og FN's verdensmål	8
<b>3. anbefalinger</b>	<b>10</b>
<b>4. Global teknologisk og digital udvikling</b>	<b>13</b>
4.1. Værdikæder opbrydes i kampen om data	13
4.2. Nye standarder for gode brugeroplevelser og behov for investering	15
4.3. Nye teknologier og arbejdsdeling	18
<b>5. Efterspørgsel på turismens ydelser og indhold</b>	<b>21</b>
5.1. Nye sæsoner og fokus på bekvemmelighed	21
5.2. Oplevelser og service som valuta	22
5.3. Turisten som midlertidig borger og medskaber af oplevelsen	25
5.4. Nye markeder og målgrupper	27
<b>6. Rammer og mål for bæredygtig turisme</b>	<b>30</b>
6.1. Professionalisering og kritisk masse i destinationsudviklingen	30
6.2. Krydsbefrugtning til andre sektorer og nye mål for turisme	33
6.3. Fem relevante verdensmål for bæredygtig udvikling	35
6.4. Kampen om kvalificeret arbejdskraft	36
6.5. Nye iværksættere og agile forretningsmodeller	38
<b>7. Metode</b>	<b>40</b>
<b>8. Interviewpersoner og litteratur</b>	<b>43</b>
<b>Bilag 1. FN's verdensmål i en regional turismeindsats</b>	<b>46</b>

## 1. Indledning

Region Midtjylland rummer det hele som turistdestination. Fra Vestkystens vilde bølger og natur til storbyturisme i Aarhus og naturoplevelser i Nationalpark Mols Bjerge. Mellem de to kyster finder man fyrtårne som Limfjorden, Hærvejen, Gudenåen og Søhøjlandet. Kulturelt er der museer i international klasse, store og små festivaler samt museer og kulturinstitutioner, som er blevet styrket gennem de seneste års samarbejde omkring Aarhus2017. Endelig er regionen en stærk erhvervs- og mødeturismdestination med afsæt i regionens andre styrkepositioner (for eksempel fødevarer og energi) og med Herning og Aarhus som de store trækplastre.

Samtidig påvirkes turismen af digitalisering, globalisering, deleøkonomi og andre nye forretningsmodeller samt kritiske og selvbevidste turister. Det skaber behov for nye strategier og tilgange til, hvordan man udvikler turismen. Det er nødvendigt i forhold til at øge regionens markedsandele og i kampen om at fastholde dem, man allerede har. For turismen er i markant forandring. På den baggrund har regionen igangsat analysen af trends og tendenser på turismeområdet. Formålet med analysen er, at få anbefalinger til Region Midtjyllands fremtidige vækst- og udviklingsstrategi og turismeindsats.

Der er siden 2011 gennemført en række indsatser med fokus på at udvikle stærke turismeprodukter i Region Midtjylland. Det er sket i geografisk afgrænsede områder med kritisk masse. Heriblandt i de to stærke feriesteder Destination Djursland og Destination Ringkøbing Fjord, de tre områder Limfjorden, Hærvejen og Gudenåen hvor fokus lå på øget mersalg, samt i Aarhus og Herning hvor fokus lå på udvikling af erhvervs- og mødeturismen. Der er desuden gennemført en større regional kulturturismeindsats, der knytter sig til Aarhus 2017. Gennem hele perioden er der også arbejdet med kompetenceudvikling i turisterhvervet.

Region Midtjylland udarbejder i 2018 sammen med kommuner og aktører en ny regional vækst- og udviklingsstrategi. Denne strategi kommer blandt andet til at fastlægge de overordnede rammer for en regional turismeindsats, og vil tage udgangspunkt i FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, hvilket kan betyde en ændret eller justeret turismeindsats. Turismeanalysen skal derfor bidrage til at give et bud på en fremtidig turismeindsats, som adresserer internationale turistrends herunder FN's verdensmål.

Analysen og de tilknyttede anbefalinger er udarbejdet af Seismonaut i foråret 2018 og bygger på en kombination af henholdsvis research i danske og internationale kilder, interview med eksperter samt test og samskabelse via workshops og fokusgrupper. I den sammenhæng ønsker vi at takke den lange række af professionelle, regionale aktører samt de internationale eksperter, som har bidraget til processen.

God læselyst.

## 2. Konklusion

Analysen af turismens forretningsklima peger på, at der på tværs af turismens forretningsområder er brug for særlig opmærksomhed på fire overordnede drivkræfter<sup>1</sup>:

- **Den globale teknologiske og digitale udvikling**
- **Udviklingen i efterspørgsel på turismens ydelser og indhold**
- **Dynamikker i destinationsudvikling og arbejdsmarked**
- **Bæredygtig turisme og FN's verdensmål**

For Region Midtjyllands strategiske retning på turismeområdet er særligt den massive og hastige udvikling inden for digitalisering afgørende. Dette er en central driver for vækst, og kræver særlig opmærksomhed på det store landskab af små- og mellemstore virksomheder. For disse virksomheder er de nødvendige investeringer i både digital tilstedeværelse, service- og arbejdsformer en markant udfordring. Samtidig viser udviklingen i turisternes efterspørgsel, at regionen med fordel kan videreføre de gode erfaringer, der er opbygget omkring kulturturisme samt erhvervs- og mødeturisme. Sidstnævnte dog med særlig fokus på synergien mellem erhvervs- og mødeturismen og morgendagens øvrige erhvervsmæssige styrkepositioner. Det tætte samarbejde mellem regionale erhvervs- og mødeturismeaktører og forskningsmiljøet har nemlig opbygget væsentlig kapacitet som frontløber for nye, potentielle erhvervsmæssige styrkepositioner. På tværs af både private og offentlige turismeaktører er der brug for at understøtte kritisk masse og kvalificeret, faglig arbejdskraft i de organisationer, der skal drive væksten. Øvelsen handler overordnet om, at flere skal engagere sig i og understøtte turismen. Her bliver spørgsmålet om bæredygtighed et vigtigt omdrejningspunkt. Med klare mål for en bæredygtig udvikling skal det være lettere at engagere både beslutningstagere, erhverv, borgere, frivillige, turister, investorer og andre strategiske samarbejdspartnere omkring turismedagsordenen.

I det følgende uddybes konklusionerne på de fire nævnte drivkræfter.

### 2.1. Den globale teknologiske og digitale udvikling

Smarttelefonen er den teknologi, som vil få størst indflydelse på turismen i fremtiden. Næsten før vi har nået at vænne os til at tale om “mobile first”, skal vi omstille os til “mobile only”.

Udviklingen vil få markant betydning på den personificerede og målrettede form for service, som turisterne vil forvente. Det vil først slå igennem for erhvervs- og mødeturismen, og vil på sigt skabe nye konkurrencevilkår for alle turismens forretningsområder. Vi bruger først og fremmest telefonen til at hente informationer digitalt, og turismen er stærkt afhængig af digital tilstedeværelse på globale, digitale platforme. Dem er der mange af, og det kan være svært at prioritere hvilke platforme man skal satse på, for at opnå maksimal synlighed. Det spørgsmål vil

---

<sup>1</sup> Turismens tre forretningsområder er: Storbyturisme, kyst- og naturturisme samt erhvervs- og mødeturisme. Sidstnævnte dækker over både (internationale) møder, konferencer, kongresser og messer.

også i fremtiden være gennemgående.

I fremtiden vil effektskabende markedsføring, foruden godt indhold, være kendetegnet af afsenderens evne at sadle om i forhold til hvilke platforme og strategier man vælger. Det skal ske efterhånden som algoritmerne og vilkårene i det digitale landskab ændres. De digitale platforme gennemgår nemlig massive forandringer. Dem er afsenderne på turismeprodukterne nødt til at have et vågent øje på hele tiden. Tendensen er, at platformene kæmper en global kamp om at eje større dele af turistens kunderejse. Derfor investerer de massivt i nye tilbud og bedre brugeroplevelser. De platforme som vinder kampen, vil i fremtiden tilbyde flere og bedre løsninger. Løsninger og tilbud som de udvikler ved systematisk at indsamle og omsætte de data, som brugerne efterlader i deres digitale liv og færden.

Evnen til at arbejde strategisk med moderne informationsteknologier vil i fremtiden være afgørende for turismens konkurrenceevne. Her er særligt tre elementer centrale:

- At være til stede på en relevant måde, når brugerne interagerer med virksomhedens brand eller brandrelaterede emner på de digitale platforme. Google kalder den slags udvekslinger “Micro Moments”. Begrebet dækker over de mange små øjeblikke, hvor turisterne, på forskellig vis, søger på internettet og derved kommer i berøring med virksomhederne. Det sker både før, under og efter rejsen.
- Turismevirksomhedernes evne til at opfange og omsætte de data, som brugerne efterlader sig digitalt i nye, relevante tilbud og løsninger.
- Turismevirksomhedernes evne til at imødekomme nye standarder for “den gode brugeroplevelse”. Turisternes interaktion med de digitale platforme reducerer nemlig deres tålmodighed overfor dårlige, digitale brugeroplevelser. Uanset om det sker i form af forældede hjemmesider, mange unødvendige klik i bookingprocessen eller lange, uvedkommende beskrivelser af irrelevante tilbud og produkter. Den slags skaber u hensigtsmæssige gnidninger eller støj i brugeroplevelsen. Det nye ideal vil i fremtiden være såkaldt “gnidningsfrie” brugeroplevelser.

Investering og innovation med afsæt i de tre ovennævnte aspekter af den digitale udvikling vil være afgørende for vækst i turismen i fremtiden. Her synes turismen at have et efterslæb i forhold til andre sektorer. I fremtiden vil succesfulde turismevirksomheder være kendetegnet ved, at de arbejder innovativt med organisering og udvikling. Det handler særligt om at stille de rette kompetencer til rådighed i virksomheden og om at skabe gode rammer for tværfagligt arbejde. Medarbejderne der omsætter brugergenereret data og medarbejderne der udvikler og sælger produkter vil i fremtiden skulle berige hinandens arbejde og skabe nye og bedre oplevelser og services sammen.

## 2.2. Udviklingen i efterspørgsel på turismens ydelser og indhold

Væksten i dansk turisme vil i fremtiden komme fra både kendte og nye markeder. Region Midtjylland vil fortsat modtage turister fra Tyskland, Norge og Sverige, men der vil også komme turister fra andre dele af verden. Særligt fra andre dele af Vesteuropa end man hidtil har haft opmærksomhed på. Den globale tendens til stigende interesse for second cities som Aarhus vil også få betydning for hele regionen. Og endelig kan de nationale og europæiske bestræbelser på at konsolidere Europas profil som rejssemål overfor vækstmarkeder som blandt andet Kina også få betydning for efterspørgslen i Region Midtjylland.

Foruden nye markeder peger tendensen også på, at ændringer i turisternes rejsemønstre vil bevirke øget turisme. Dette sætter sig allerede spor indenfor erhvervs- og mødeturismen, men vil også være gældende for ferieturisme hvor de ældre generationer rejser mere, ligesom rejseaktivitet bliver en større del af forbruget hos yngre målgrupper.

De ændrede rejsemønstre bevirker, at sæsonerne vil blive udvaskede. Både hvad angår storbyturismen og kyst- og naturturismen. Det skaber nye vilkår for konsolidering af virksomhederne og for fastholdelse af arbejdskraft. Men det kræver naturligvis, at aktørerne er i stand til at tilpasse deres produkter og tilbud og imødesee, at ferierne samtidig bliver kortere og mere komprimerede. Her bliver begreber som convenience og kvalitet vigtige i både private og offentlige dele af værdikæden. Et unikt og attraktivt oplevelsestilbud kan nemlig være svært at forrente, hvis infrastrukturen i form af veje, stier, parkering og offentlige toiletter halter, og hvis oplevelserne ikke er tilgængelige digitalt.

Det kulturelle og kreative indhold i oplevelsen bliver i stigende grad kernen af turisternes valg- og fravalg. Samtidig stiger villigheden til at bevæge sig langt for den rigtige oplevelse. Tendensen ses allerede på hotellsiden og indenfor cruise- og mødeturismen, hvor oplevelsestilbuddet i stigende grad bliver et parameter for operatørernes til- og fravalg. På samme måde vil campingpladser og feriehusene også i stigende grad skulle konkurrere på indhold og oplevelseskvalitet frem for på pris. Koblingen til seværdigheder, attraktioner, museer samt til naturbaserede outdoor oplevelser bliver vigtig, og her er der plads til forbedring.

Turisternes ønsker adskiller sig ikke markant fra det, som borgerne ønsker at opleve. Unikke, autentiske oplevelser, som engagerer turisterne og giver dem ny viden og indsigt er i høj kurs. Den slags oplevelser vil typisk opstå i mødet med de lokale. Her opstår de unikke indblik i lokale traditioner og livsformer. Indblik som giver turisten ny viden og følelsen af, at have oplevet noget unikt og autentisk. Det betyder, at det kreative, kulturelle indhold ofte vil opstå udenfor turismens traditionelle værdikæde. Det kan for eksempel være hos østersfiskeren, hos de lokale mountainbikere eller lignende. Det er aktører, der ikke nødvendigvis har faglig indsigt i hvordan deres oplevelsestilbud, kan blive destinationens næste kommercielle succes.

## 2.3. Dynamikker i destinationsudvikling og arbejdsmarked

Det at skabe vækst i turisme er en kompleks opgave, fordi der er mange forskellige aktører, der skal samarbejde. Ændringerne i turismens forretningsklima sker fra dag til dag, og er langt hen ad vejen betinget af globale, digitale markeds kræfter udenfor erhvervets indflydelse. Den stigende internationale konkurrence betyder endvidere, at det kræver attraktionskraft, høj produktivitet og kvalificeret arbejdskraft, hvis turismen skal vinde nye markedsandele.

Samtidig med at behovet for kvalificeret, faglært arbejdskraft stiger, stiger konkurrencen om medarbejderne også. Konkurrencen kommer både fra andre brancher og fra den generelle udvikling i arbejdsmarkedet hvor flere og flere vælger at blive freelancere. Det understøttes af, at globale, digitale platforme gør det nemmere at teste sin indre iværksætter af og prøve kræfter med særligt deleøkonomiske forretningsmodeller. Det, tilsammen med den øgede konkurrence om de dygtige medarbejdere, gør det sværere at rekruttere fast, kompetent arbejdskraft. Den slags organisatoriske udfordringer stiller nye krav til særligt ledelsens evne til at agere strategisk.

I takt med at kompleksiteten i turismens forretningsklima stiger, bliver arbejdet med at drive turismdestinationer væsentligt. Her peger tendenserne på, at det mange steder kommer til at handle mindre om markedsføring og mere om management af destinationen. Om at drive komplekse, strategiske samarbejder der involverer både turisten og lokale aktører udenfor turismens traditionelle værdikæde. Samarbejder der finder sted i et tværkommunalt og tværsektorielt landskab, og som samtidig kræver stærk markeds- og forretningsforståelse samt strategiske investeringer i både den digitale og analoge forretningsudvikling.

Som konsekvens af dette vokser behovet for mere kritisk masse i destinationsselskaberne. Her vil de traditionelle arbejdsopgaver om gæstebetjening og markedsføring tage nye former og nye udviklingsorienterede opgaver vil komme til. Tendensen er derfor, at selskaberne bliver større og i stigende grad virker som turismemæssige kompetence- og udviklingscentre på tværs af administrative skel.

## 2.4 Bæredygtig turisme og FN's verdensmål

Tendenserne peger også på øget opmærksomhed på den positive effekt, som turismen kan skabe i en større sammenhæng end blot inden for turismens egen værdikæde. Turismen bliver derfor i stigende grad brugt som redskab til at skabe vækst og udvikling indenfor bredere dagsordener. Fra at betragte turisme som et lille hjørne af erhvervslivet, er turisme blevet et vigtigere element i bæredygtig kommunal og regional udvikling.

På den internationale scene for erhvervs- og mødeturisme arbejdes der i stigende grad målrettet med at sikre krydsbefrugtning mellem turismen og andre sektorområder. Det sker via implementeringen af mere langsigtede strategiske målsætninger. Disse mål begrænser sig ikke til messe-, konference og mødedeltageres samlede overnatninger og forbrug, men handler i højere



grad om erhvervs- og mødeturismens effekt for økonomiske prioriteringer i andre sektorer, dets betydning for at sikre ny viden og ekspertise lokalt, stimulere investeringer og innovation, sikre stærke forskningsmiljøer, tiltrække talent mv.

Turismens rolle som drivkraft for større dagsordener end overnatninger og omsætning afspejles også af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Turisme er nemlig et af de områder, der forventes at operationalisere målene i lokal og regional kontekst. Det giver mening, fordi turisme udvikles bedst med et strategisk fokus på bæredygtig turisme. Bæredygtig i form af autentiske oplevelser der bygger bro mellem forskellige typer aktører, både de kommercielle og de kulturelle. Oplevelser der understøtter sunde liv og sikrer balance mellem benyttelse og beskyttelse af naturen, videreudvikler lokale fødevarer med respekt for den jord eller det hav, de er trukket op af. Og bæredygtighed i form af investeringer der skaber oplevelser, der også er værd at besøge for de næste generationer. Skal turismen for alvor indfri sit potentiale for at kunne løfte større, og mere langsigtede dagsordener, er FN's verdensmål et oplagt redskab at bringe på banen til at skabe samhørighed og ensretning på tværs af forskelligartede interessenters prioritering og beslutninger.

Af de i alt 17 mål for bæredygtig udvikling, som er vedtaget af FN, rummer en turismeindsats i Region Midtjylland særlige muligheder for at bidrage til fem af dem. Det første handler om at sikre sunde liv og fremme trivsel (mål nr. 3). Det skal blandt andet ses i lyset af regionens stærke udbud af oplevelser, der rummer fysiske aktiviteter som outdoor og friluftsliv men også kulturelle oplevelser og fødevarer med afsæt i stedbundne ressourcer. Det andet relevante mål handler om at fremme bæredygtig og økonomisk vækst (mål nr. 8). Det er særligt relevant fordi vækst i turismen skaber afledte effekter til andre sektorer, og fordi der generelt er stærke snitflader mellem turisme og øvrige regionale styrkepositioner som fx fødevarer. Det tredje relevante mål handler om at sikre en robust infrastruktur samt bæredygtig og innovativ udvikling (mål nr. 9). Erhvervs- og mødeturisme bidrager allerede til innovation i andre brancher. Dertil vil turisterne gerne bevæge sig langt for den gode oplevelser. Det bevirker udvikling i fysiske ruter og veje såvel som digital tilgængelighed og synlighed. Det fjerde mål handler om at sikre bæredygtig udvikling af byer og lokalsamfund (mål nr. 11). Det er relevant fordi turismen typisk finder sted i områder, hvor det ellers kan være vanskeligt at skabe arbejdspladser samt fastholde og tiltrække bosætning. Her kan en investering i turismetilbud være et middel til bosætning. Det sidste relevante mål handler om, at skabe udvikling gennem stærke partnerskaber (mål nr. 17). Turisme udvikles bedst på tværs af administrative skel, på tværs af sektorer og på tværs af offentlige og private partnerskaber. Det er således kernen i bæredygtig turisme, at det sker med afsæt i stærke partnerskaber.

### 3. anbefalinger

Analysen er udarbejdet med henblik på at kunne anvendes som input til Region Midtjyllands kommende vækst- og udviklingsstrategi og turismeindsats. Endvidere er den udarbejdet med henblik på at danne basis for regionale initiativer, der kan sikre midtjysk turisme som et konkurrencedygtigt erhverv i international klasse. På baggrund af konklusionerne i foregående afsnit anbefaler vi derfor følgende:

- **Afdæk og løft af den digitale parathed:** Der tales og skrives meget om digitalisering og teknologisk udvikling, også i turisme. Ofte bliver diskussionen imidlertid reduceret til et spørgsmål om markedsføring mens perspektivet på, hvordan digitalisering kan understøtte arbejdsgange og -processer fylder mindre. Det til trods for, at de aspekter er helt afgørende for vækst. Vi anbefaler derfor, at der skabes et klarere billede af hvad regionens turismevirksomheder har behov for, hvis de i højere grad skal udnytte de muligheder, som digitaliseringen rummer. Det gælder både i forhold til afsætning, innovation og produktivitet. Her kan man eksempelvis undersøge om virksomhederne har en digital kommunikationsstrategi, en praksis for at indsamle og omsætte brugergenereret data til at træffe nye strategiske beslutninger, om de arbejder med mobilvenligt og videobaseret indhold, søgemaskineoptimering og online annoncering, og om de benytter digitale redskaber til at effektivisere og understøtte arbejdsgange og services internt og eksternt. På baggrund af dybere kendskab til virksomhedernes digitale tilstand kan man, for eksempel i samarbejde med erhvervsfremmesystemet, iværksætte relevante kompetenceforløb, tilbyde vejledning og hjælp til prioritering af digitale systemer, der kan styrke produktivitet og afsætningsmuligheder.
- **Fortsæt den tætte kobling mellem kultur og turisme:** Det er oplevelserne, der driver rejseysten og vi anbefaler derfor, at regionen bygger videre på det momentum, der er skabt med Aarhus 2017 og fortsat styrker samarbejdet mellem kultur- og turismeaktørerne samt prioriterer midler til indsats, der kan binde regionen sammen via oplevelser. Her er der brug for særlig opmærksomhed på at sikre videndeling i forhold til forretningsudvikling på kulturinstitutionerne og i de lokale, stedbundne oplevelsestilbud. Det centrale spørgsmål er, hvordan man kommerialiserer kultur- og naturbaserede produkter og oplevelsestilbud på en forretningsmæssig bæredygtig måde, og hvordan man skaber meningsfulde tematiske oplevelser, der kan udvide turisternes oplevelsesgeografi til at gå på tværs af regionen. Spørgsmålet kan eksempelvis foldes ud ved at skabe gode ramme for erfaringsudveksling mellem kulturledere og kreative iværksættere samt ved at arbejde med målrettede forretningsudviklingsforløb for lokale ildsjæle, der udlever deres nicheprægede og specialiserede interesser med afsæt i stedbundne ressourcer. I forhold til sidstnævnte rummer særligt naturen, de lokale fødevarer og outdooroplevelser et stort potentiale.

- **Sats på regionale kraftcentre:** Konkurrencen om turisternes opmærksomhed udspiller sig globalt, og det kræver attraktionskraft at vinde deres opmærksomhed. Vestkysten er allerede et kraftcenter og har sin egen strategi i regi af Vestkystpartnerskabet. På Østkysten positionerer Aarhus sig støt stærkere som Danmarks “second city” og bliver i stigende grad en kilde til turisme i større dele af Østjylland. Vi anbefaler, at regionen understøtter udviklingen i disse kraftcentre med særligt fokus på at sikre, at de får effekt for andre potentielle kraftcentre, herunder særligt i Holstebro og Lemvig kommuner samt Søhøjlandet og Djursland. Sidstnævnte fordi der her er skabt stærke, tematiske oplevelsestilbud på tværs af kommunegrænser. Blandt andet med henblik på at kunne fungere som udvidet oplevelsesgeografi for storbyturisterne i Aarhus. En videre satsning på den type potentielle kraftcentre kan med fordel ske gennem koordineret investeringsplanlægning på tværs af både eksisterende og nye kraftcentre. Ved at skabe ensartet praksis for udvikling af fælles data og benchmark tal på destinationsniveau. Ved udvikling af flere tematiske oplevelsestilbud, der kan binde destinationerne sammen i større geografier, samt via styrket tilgængelighed på tværs af oplevelsesgeografien. Det skal for eksempel være nemt for turister i Aarhus, at blive inspirerede til at opleve andre af regionens tilbud, ligesom det skal være nemt, rent fysisk, at bevæge sig rundt i regionen
- **Øget innovation via sammenhæng med det øvrige erhvervsfremmesystem:** Erhvervets vilkår for at skabe vækst og udvikling ændres hele tiden. Vi anbefaler derfor, at turisme tænkes bedre ind i det øvrige erhvervsfremmesystem. Turistvirksomhederne har samme udfordringer i forhold til for eksempel internationalisering, digitalisering, nye forretningsmodeller og innovation som virksomheder fra andre brancher. Erhvervsfremmesystemet har imidlertid ikke turisme som centralt indsatsområde, og henvender sig ikke naturligt til turistvirksomhederne. Samtidig er turismen præget af en stor gruppe aktører, som man ikke nødvendigvis ser sig selv som kommerciel virksomhed med vækstpotentiale. Det betyder, at virksomhederne ikke bruger systemet i tilstrækkelig grad, og dermed ikke udnytter deres potentiale.
- **Erhvervs- og mødeturisme som del af de andre regionale styrkepositioner:** I regionen er der opbygget en unik position og tilgang til at tiltrække messer, møder og kongresser. Tilgangen bygger på et tæt samspil mellem erhvervslivet, uddannelses- og forskningsmiljøet samt turismesektoren. Et samspil hvor tilgangen til mødet som særlig disciplin er bærende. Det kræver nemlig en særlig faglig indsigt at navigere i, hvordan de forskellige mødetyper virker. Ligeledes kræver det en vedvarende strategisk indsats og netværkspleje at opnå interesse hos de store messe- og kongresoperatører på området. Vi anbefaler derfor, at strategierne for de andre erhvervsmæssige styrkepositioner i regionen bygger erhvervs- og mødeturisme ind som en central del af deres arbejde, og at opgaven løftes i tæt samarbejde med de professionelle mødeturismeaktører. Vi anbefaler også, at man arbejder strategisk med at skabe tættere kobling mellem erhvervs- og mødeturisme og de øvrige forretningsområder, fordi der kan skabes et stort udbytte af en målrettet indsats for at tiltrække messer og kongresser. Her vil det også være oplagt at afprøve nye

effektmål, som belyser indsatsens effekt på eksempelvis innovation, tiltrækning af talenter og forskningsmidler eller lignende.

- **Stærkere samarbejde og større professionalisering af visitorganisationer:** Skal turismen i Region Midtjylland for alvor vinde andel i de stigende, globale vækstrater, skal flere trække på samme hammel. Et gennemgående element er samarbejde og samskabelse. Det gælder både på tværs af turismevirksomheder og turister, på tværs af kommuner og sektorer samt på tværs af offentlige og private interesser. Alene på investeringssiden er der stort behov for at fremme etableringen af offentlig-private partnerskaber til finansiering af produkter og aktiviteter, der imødeser begges interesser. Her er offentlige investeringer ofte første skridt til at tiltrække private investeringer. Opgaven med at fremme destinationsudvikling er dermed stor og kompleks, og de organisationer, der sættes i spidsen, har brug for at kunne trække på mange forskellige kompetencer. Kompetencer der kan facilitere de tværgående, strategiske samarbejder, har dyb markeds- og forretningsforståelse, forstår hvad der skal til, hvis der skal tiltrækkes investeringer og kender spillereglerne i det digitale kapløb om brugernes opmærksomhed. Vi anbefaler derfor, at man arbejder i retning af at samle organisationernes kræfter på tværs af kommuner i stærkere kompetencecentre med kritisk masse.
- **Bedre vilkår for samskabelse via FN's verdensmål:** Skal borgerne, de frivillige, virksomhederne udenfor turismens værdikæde og kulturaktører involvere sig i turisme, kræver det motiverende mål, der skaber mening for flere, og ikke alene handler om overnatninger og omsætning i turismeerhvervet. Her kan en tættere integration af FN's verdensmål i regionens vækst og udviklingsinitiativer være en måde at gøre det lettere for flere at finde fælles fodslag. Det skyldes, at man ved at bruge FN's verdensmål kan udvide fokus fra overnatningstal til også at rumme mål om at skabe bedre byer, øget sundhed, innovativ udvikling, bæredygtig økonomisk vækst og stærkere partnerskaber. Vi anbefaler derfor, at man arbejder strategisk med at bruge FN's verdensmål som nye parametre for succesfuld turismeindsats. Som supplement til de traditionelle mål, kan en målsætning om at skabe sunde liv og øget trivsel (mål 3) med fordel bruges strategisk til at engagere frivillige, foreninger og fonde, der arbejder med lignende mål. Målet om bæredygtig og økonomisk vækst (mål 8) bør bruges til i stigende grad at vurdere indsats- og projekters bæredygtighed i et længere perspektiv. Om investeringen i publikumsmagneten eksempelvis er bæredygtig i et perspektiv, der rækker ud over de næste sæsoner. Målet om at sikre en robust infrastruktur og innovation (mål 9) vil være særlig relevant at holde op mod erhvervs- og mødeturismen, da ny forskning viser, at forretningsområdet netop er med til at skabe innovation i andre brancher. Målet om at sikre bæredygtige byer og lokalsamfund vil være oplagt for at sikre synergi mellem turismeinvesteringer og indsatser for bosætning og lokal udvikling generelt. Afslutningsvist vil målet om at skabe handling i stærke partnerskaber være meget aktuelt, idet en stor og vigtig øvelse i de kommende år netop vil handle om at etablere nye, stærke partnerskaber omkring turisme.

## 4. Global teknologisk og digital udvikling

Med analysen af trends og tendenser på turismeområdet tegner der sig tre centrale temaer, der kræver særlig opmærksomhed i bestræbelserne på at understøtte vækst og udvikling. Det første tema udfoldes nedenfor mens de to følgende følger i de næste to kapitler. Temaerne er:

- **Den globale teknologiske og digitale udvikling:** Hvordan udvikler digitaliseringen og teknologien sig indenfor turismen og hvilke spor sætter udviklingen sig i turismens værdikæder, standarder og forretningsmodeller?
- **Udviklingen i efterspørgsel på turismens ydelser og indhold:** Hvad kendetegner kunderne i fremtiden på tværs af forretningsområderne. Hvor kommer de fra, hvad ønsker de, og hvordan agerer de som turister?
- **Rammer og mål for bæredygtig turisme:** Hvad kendetegner samspillet mellem markedet og den offentlige forvaltning og styring på området, hvordan er forholdet mellem virksomhedernes behov og de systemer og strukturer, som de møder, og hvordan former fremtidens turismevirksomhed sig i en mere bæredygtig retning, godt understøttet af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling?

Globalisering og digitalisering er de to største kræfter, der påvirker virksomheder på tværs af brancher - også indenfor turisme. Nye spillere i form af platforme og teknologier kan på kort tid vende op og ned på de spilleregler, vi troede, vi kendte, og skabe helt nye forudsætninger for vækst og udvikling. Øget digitalisering nedbryder samtidig grænserne mellem lande og giver adgang til globalt orienterede forbrugere.

I dette kapitel behandler vi den teknologiske og digitale udvikling og stiller skarpt på, hvordan digitaliseringen og teknologien udvikler sig indenfor turismen, og på hvilke spor udviklingen sætter sig i turismens værdikæder, standarder og forretningsmodeller.

### 4.1. Værdikæder opbrydes i kampen om data

Det vækstpotentiale som knytter sig til globaliseringen - for turismen såvel som alle øvrige erhverv - hænger nøje sammen med udbredelsen af globale digitale platforme<sup>2</sup>. Turisterne er i høj grad online og langt de fleste booker i dag deres rejser på nettet, herunder transport, overnatning og attraktioner<sup>3</sup>. Det betyder, at turismevirksomheder og markedsføringsorganisationer kan gøre sig synlige for langt flere, hvis de formår at etablere en digital tilstedeværelse, der tiltrækker opmærksomhed. Det kræver imidlertid overblik over udviklingen på platformene, og den går stærkt.

---

<sup>2</sup> Accenture (2017): Amplify You - Technology for people samt Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

<sup>3</sup> VisitDenmark (2017): Smart Tourism

“Det vi har brug for, er hjælp til at prioritere hvor vi skal være synlige henne, når det handler om digitale, sociale medier og platforme.” - Lykke Nielsen Høj, direktør i Feriepartner Hvide Sande

Tendenserne peger imidlertid på, at det i fremtiden kan blive enklere at foretage den prioritering. Udviklingen i de digitale platforme præges nemlig af, at de traditionelle værdikæder er i opbrud. De store vil være større, og går efter at eje større dele af turistens digitale kunderejse. Det sker via opkøb og via udvidelse af platformenes tilbud og services. Airbnb's lancering af “experiences” og in-destination bookings er et eksempel på denne udvikling, som også finder sted i andre dele af værdikæden. Flyselskaber laver koncerter, hoteller sælger oplevelser og Google er i dag mildest talt meget mere end en søgemaskine.

"This erosion of traditional silos in travel is transforming travel brands into true experience platforms, or channels through which we, the travelers, can have our vacation and business trip experiences shaped and guided not by a multitude of companies, but by just a handful — and soon, maybe only one."<sup>4</sup>

I fremtiden vil vi således se en reduktion i antallet af toneangivende, globale, digitale platforme som til gengæld tilbyder flere løsninger, produkter og services. Turismevirksomheder og markedsføringsorganisationer er derfor nødt til at kunne agere hurtigt i takt med dette. Har man fokuseret indsatsen for synlighed ét sted, skal man kunne vælge om igen hurtigt, hvis det viser sig, at forholdene på den pågældende digitale platform har ændret sig. Samtidig forstærker mulighederne for digital markedsføring også behovet for koordination i offentlige aktørers destinationsmarkedsføring. Det sker fordi individuelle aktørers indkøb af synlighed på digitale platforme samlet set kan medføre højere priser for det offentlige<sup>5</sup>.

Dertil kan det være godt givet ud at tage ved lære af det datakapløb, som driver udviklingen i platformene. Da KLM for nylig introducerede det kinesiske sociale medier WeChat som integreret betalingsmulighed for flyselskabets kunder, forklarede selskabets CEO Jean-Marc Janaillac i et interview følgende:

"We are, of course, not at par with the likes of Amazon (...) They are the best in the world for that. But it's our goal right now to organize this data and have the proper technology tools to know about the customers' past habits, what their desires are, to make them offers that will increase their travel and their buying."<sup>6</sup>

Citatet viser, at kapløbet ikke kun er drevet af nye indtjeningsmuligheder, men i ligeså høj grad af at akkumulere større og større data og dermed dybere indsigt om brugerne. Den tendens finder vi også indenfor destinationsmarkedsføring. I Amsterdam har man eksempelvis investeret i kunstig intelligens i form af en chatbot, der dybest set er en robot, der integrerer store mængder forskelligartede data. Både brugerens egne private data, data fra lokale vejrprognoser og data om

---

<sup>4</sup> SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

<sup>5</sup> Det Nationale Turisめforum (2018): Oplæg fra Det Nationale Turisめforum til erhvervsministeren om turisめfremmeindsatsen

<sup>6</sup> Ibid.

aktiviteter i byen<sup>7</sup>. Chatbotten er integreret med Facebook Messenger, og ved at skrive sine spørgsmål om hvad der er værd at opleve i byen, kan man chatte med robotten og modtage dens meget målrettede anbefalinger. Den kender nemlig både forholdene i byen og den enkelte brugers præferencer bedre end de fleste<sup>8</sup>.

“Because 80-90% of our social media users allows us to gather their digital data and interests, we can create personal suggestions. Therefore it (red: Chatbotten) knows which concerts, festivals, performances and plays to recommend to which specific person.” - Nico Mulder, Marketing Strategy Manager, iAmsterdam

Skal den type teknologi omsættes i danske turismevirksomheder og destinationsselskaber kræver det først og fremmest investering i nye kompetencer. Kompetencer der kan systematisere de tilgængelige data og omsætte dem til løsninger. På virksomhedsniveau er der brug for særlig opmærksomhed på dette, da der ikke er tradition for at indhente og bruge den type tekniske kompetencer i turismeerhvervet<sup>9</sup>.

I EU's turismepolitik opfattes blandt andet informationsteknologier som en determinerende faktor for turismens konkurrenceevne. Her lægges der vægt på, at offentlige såvel som private og i særdeleshed små og mellemstore virksomheder (SMV'er) skal have et løft, når det gælder anvendelsen af moderne teknologier og software. Midlerne er at øge opmærksomheden på dette behov, gennemføre målrettede partnerskabsinitiativer omkring investeringen i nye teknologier samt facilitere adgangen til finansiering via diverse nationale og europæiske programmer<sup>10</sup>.

## 4.2. Nye standarder for gode brugeroplevelser og behov for investering

Brugernes digitale adfærd og platformenes udvikling sætter sig også spor i de forventninger, som turisterne møder destinationer og turismeerhverv med. Her peger tendenserne på, at forventningerne vil stige i fremtiden, hvor vi som turister vil være langt mere forvante og kræsne, hvad angår gode brugeroplevelser. Det har man erkendt hos Molslinjen som har investeret massivt i at optimere brugernes bookingmuligheder. Selskabet har derved nedsat den tid det tager, at foretage et køb til først 60 sekunder og siden 15 sekunder. Den type investeringer bliver vigtige, fordi det er vigtigt for forbrugerne. Forbrugerne er blevet mere rejsevante og forvante med gnidningsfrie digitale brugeroplevelser.

“The changes in planning patterns means we have much more touch points with the tourist. And if you want to create a good touchpoint, simplicity and “the convenience factor” is more and more important. This factor is no longer only important in the end fase, where the need is for sharing content with our friends and family, and for being heard via recommendations etc.

---

<sup>7</sup> <http://www.weatherads.io/resources/industries/weather-advertising-travel-tourism-hospitality> (15.02.2018)

<sup>8</sup> Chatbotten er udviklet og testet på byens borgere først og forventes udrullet til turister i 3. kvartal 2018.

<sup>9</sup> PwC (2013): The digital future of creative Europe

<sup>10</sup> Den Europæiske kommission (2010): “Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe”

Convenience is increasingly a key aspect of the “before” and “during” fase.” - Dorota Townsend, Regional Manager, Tiqets (tidligere Tripadvisor)

Generelt viser analyser, at turister bruger mere og mere tid i planlægningsfasen af deres ferie. Google har i den forbindelse lanceret begrebet “micro moments” som et nyt paradigme for turistens kunderejse. Selv forklarer de:

“(…)In these (red: Micro)moments, the stakes are high for travel brands as preferences are shaped and decisions are made. What happens in these micro-moments ultimately affects the travel decision-making process.” - Citeret fra “Think with Google (2016): How micro-moments are reshaping the travel customer journey”

At disse micro-moments er vigtige kan også aflæses i de globale platformes investeringsiver hvad angår strategisk innovation<sup>11</sup>. Dermed tegner der sig endnu et parameter i giganternes kamp. Vinder man ikke kapløbet via opkøb og produktudvidelse, er det muligt alligevel at vinde ved at skabe de bedste løsninger, der integrerer teknologi og data i nye, smarte løsninger og digitale services. Et eksempel på det er Booking.com, som har udviklet sin egen opkøbspraksis for at komme tættere på start-up miljøet. Til eksempel har de for nylig købt virksomheden Evature, som er specialiseret i AI (kunstig intelligens) til chatbots som den beskrevet i forrige afsnit<sup>12</sup>.

Tendenserne peger på, at det kan blive endnu mere krævende for private turismeaktører at leve op til de forventninger, som forbrugerne opbygger i kraft af deres digitale praksis og brug af smarte platforme. Skal det ske er der brug for strategiske samarbejder ud af den traditionelle værdikæde, og først og fremmest er der brug for vilje og evne til innovation. Og selvom turisterhvervet de seneste år er blevet mere innovativt<sup>13</sup>, så viser seneste analyser et efterslæb i forhold til det øvrige erhverv (Se figur på næste side). Dertil er der en ujævn fordeling i forhold til turismeerhvervets investeringer i markedsføringsmæssig innovation overfor proces- og produktinnovation. Sidstnævnte fylder generelt mindre end markedsføring<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

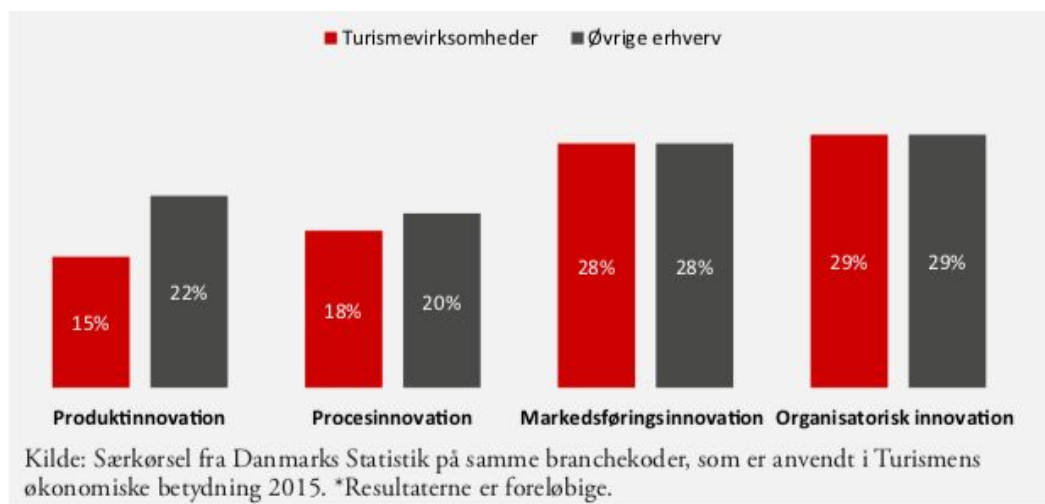
<sup>12</sup> <https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3723283,00.html> (09.04.2018)

<sup>13</sup> DI analyse (2017): Stigende innovationslyst i turismen

<sup>14</sup> Det Nationale Turisforum (2018): Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne.



**Figur: Andel af innovationsaktiviteter i danske virksomheder fordelt på turisme- og andre erhverv, 2015\***



Kilde: Det Nationale Turismeforum (2018): Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne

Ligeledes er der risiko for, at betydningen af “micro moments” som nyt paradigme, der stiller krav til mere end investeringer i markedsføring, ikke slår tilstrækkelig hurtigt igennem i erhvervet, i forhold til den potentielle forandringskraft det rummer.

For selvom business-casen for implementeringen af micro-moments viser et klart billede af, at virksomheder der prioriterer at være “moments-ready”, opnår markante afkast af investeringerne, så er der også markante barrierer for at potentialet indfries. Ifølge et studie gennemført for Google overvurderer virksomhederne nemlig deres reelle evne til at skabe gnidningsfrie oplevelser, også selvom de erkender den betydning, som mobiltelefonen har for kunderejsen og købsprocessen<sup>15</sup>. Barriererne knytter sig her mere til manglende organisatoriske og procesmæssige investeringer end til investeringer i markedsføring:

“While 54% of marketers stated they deliver the seamless brand experience necessary to reach customers in these moments, only 16 % stated their firms have the actual capability of merging contextual data with customer data for this purpose” - Citeret fra Forrester Consulting (2015): Moments That Matter.

Pointen er, at digitalisering ikke kun handler om et nyt website eller tilstedeværelse på sociale medier. Det handler også om, hvordan man implementerer systemer, som understøtter arbejdsopgaver eller frigiver ressourcer. Der er et stigende behov for at tænke elementerne sammen. En god digital tilstedeværelse handler ikke kun om turisten. Det handler også om,

<sup>15</sup> Forrester Consulting (2015): Moments That Matter. Intent-Rich Moments Are Critical To Winning Today’s Consumer Journey

hvordan medarbejderne bruger de digitale løsninger, og hvordan de digitale løsninger understøtter arbejdet.

### 4.3. Nye teknologier og arbejdsdeling

“Før vi rigtigt er begyndt at tale om “mobile first”, vil vi tale om “mobile only.” - Johnny Thorsen, VP, Travel Strategy & Partnerships, Mezi.com

De forrige kapitler har på sin vis beskrevet den hverdag, der er ved at opstå omkring den digitale udvikling. En hverdag med nye dagsordensættende spillere, hvis indbyggede kampe og forhold sætter nye normer og standarder. Det betyder imidlertid ikke, at begrebet “disruption” ikke stadig i fremtiden vil have sin relevans i turismen.

Den digitale udvikling er stadig udgangspunkt for disruption i flere og flere brancher. Samtidig er konstant revolution og udvikling af nye forretningsmodeller ved at blive en grundpræmis for at kunne konkurrere og blive en kommerciel succes<sup>16</sup>. Tendensen gælder også for mindre virksomheder. For i takt med fortsat teknologisk udvikling, så opstår forretningsmulighederne i krydsfeltet mellem digitalisering, teknologi og nye forretningsmodeller<sup>17</sup>.

Det er særligt vores forhold til mobiltelefonen, som bliver afgørende, og eksperter forudsiger, at vi inden længe vil opleve hvordan mobilteknologi, sensorer, kunstig intelligens, machine learning, lokalitetstjenester og åbne offentlige data smelter sammen med mobiltelefonen på hidtil usete måder. Det skaber helt nye muligheder for produkt- og forretningsudvikling i turismen<sup>18</sup>.

“What’s still to come is much bigger: a mobile-based revolution in travel service that will anticipate your needs in advance — completely changing the experience, efficiency, productivity, and even enjoyability of travel. The key will involve a shift in mobile usage from a device used reactively (when there’s a problem) to one that proactively handles an issue before a traveler even knows they have one.” - Citeret fra: SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

Citatet slår tonen an til mobiltelefonen som fremtidens rejseplanlægger. Den idé kobler tre centrale komponenter, som vil påvirke turismen: Personificering af søgeprocessen, mobile first og alternativer til de traditionelle online rejseoperatører. Interesserne i en kobling af netop disse komponenter er stor. Dels fordi teknologien er til stede og muliggør nye løsninger. Kunstig intelligens er eksempelvis allerede så langt, at den i dag bruges aktivt i både førnævnte chatbots, der kan målrette annoncering og turismetilbud i realtime. En anden vigtig faktor i udviklingen af en ny type teknologisk og digital rejseplanlægger er, at nye spillere har akkumuleret tilstrækkelig kapital til at udfordre de få globale spillere, som sidder tungt på både booking og søgemaskinerne.

“Portalerne er i dag så store og magtfulde, at de nærmest har monopollignende status. Den position kan misbruges i forhandlingerne med hotellerne. Det er problematisk, at hotellerne reelt

---

<sup>16</sup> Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

<sup>17</sup> Ibid. samt Accenture (2017): Amplify You - Technology for people

<sup>18</sup> SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

ikke kan prissætte på deres egne hjemmesider pga. bookingportalernes klausuler. Også for kunderne, der somme tider kan få en bedre service gennem direkte kontakt til hotellet.” - Jesper Bengtson, regionschef i Horesta

Et eksempel på, at produktionen er i fuld gang, er American Express bemærkelsesværdige opkøb af den digitale rejseassistent Mezi. Det er en app, der skal hjælpe forbrugerne med at planlægge og booke rejser. Det sker ved forbrugerne skriver beskeder direkte til appen om eksempelvis at finde fly, overnatning eller restauranter samt om at foretage reservationer til rejsen. Mezi leverer derefter, på baggrund af lagrede oplysninger om brugerens præferencer og historik, kuraterede anbefalinger samt gennemfører bookinger, reservationer og rejseplaner. Ved at lære brugerens præferencer at kende og forstå rejse- og beslutningsmønstrene bliver Mezi smartere og mere effektiv over tid. Følgende scenarie giver et billede af, hvad det handler om: En erhvervsturist er på vej til møde i et andet land og misser flyveren. Her sørger Mezi for at give både dem, som turisten skal mødes med og taxaen besked. Den sørger også for at ændre reservationen på hotellet og restauranten, og den giver brugeren tre nøje udvalgte forslag til oplevelser eller gøremål, som hun kan fordrive ventetiden med, indtil næste fly afgår.

“For dem, der gerne vil sælge noget til turisten betyder det her, at de skal være virkelig skarpe på, hvad det er for en værdi, de vil tilbyde. Her nytter det ikke noget at konkurrere på pris, for så fanger vores algoritmer det ikke. Når man i fremtiden skal sælge, så skal produktet gennem et helt nyt nåleøje (...) Med vores algoritmer får forbrugeren kun de tre mest egnede tilbud. Det gælder om at være meget skarp på værditilbuddet.” Johnny Thorsen, VP, Travel Strategy & Partnerships, Mezi.com

Som citatet viser, betyder udviklingen, at det i fremtiden kan blive endnu sværere at blive et af de produkter, som turisten modtager, når det bliver robotteknologien, der overtager vores søgepraksis. Her bliver evnen til at spidsformulere den værdi, man med sit produkt, service eller ydelse skaber for kunden afgørende. Det vil i stigende grad handle om at sætte kunden i centrum for design og salg af ydelser, og konkurrencen vil dermed i stigende grad ske med afsæt i unikke, interessebaserede værditilbud fremfor pris.

En sidste teknologisk udvikling, som vil præge turismens forretningsklima i fremtiden er Blockchainteknologien. Teknologien handler kort fortalt om at skabe et decentralt og kommissionsfrit distributionssystem. Et vigtigt erklæret formål er også at tage kampen op mod de førnævnte bookingportaler. Et eksempel der kan forklare teknologien og dens potentielle betydning for portalerne, er open source projektet Winding Tree. Projektet, som en række store flyselskaber og hotelkæder er gået sammen om at støtte, handler om at skabe en platform, som skal gøre det muligt at springe tredjepart over i køb og salg af blandt andet flyrejser og overnatningsmuligheder. I systemet Winding Tree skal man forestille sig, at rejseindhold som flybilletter og hotelværelser ligger og flyder frit i æteren, og at brugerne får adgang til indholdet efter behov via Blockchains. Målet er, at indholdet skal kunne tilgås frit uden gebyrer og uigennemskuelige kontrakter og kommissioner, og at det skal købes via kryptovaluta så som Bitcoin. Udbyderne vil således selv have fuld råderet over deres produkter og de eventuelle data

der følger med det, og aftageren vil kunne handle direkte med udbyderen, uden et fordyrende mellemed<sup>19</sup>.

Mens udviklingen inden for de personificerede og mobilt baserede søgeredskaber og rejseassistenter synes at ligge lige om hjørnet, så er det meget vanskeligt at spå om tidshorizonten for Blockchainteknologien, som må formodes at ligge længere ude i fremtiden. Dog offentliggjorde Nordic Choice Hotels for nylig, at de fra 2018 har indledt samarbejde om at være testvirksomhed for Winding Tree<sup>20</sup>.

Uanset tidshorizonten, så peger tendenserne på, at arbejdet med at identificere og prioritere den helt rigtige platform og med at udvikle og spidsformulere værditilbud og kunderelationer fortsætter. De peger også på, at de gode og kloge beslutninger på dette område, vil være informeret af et mix mellem kompetencer. Nærmere bestemt mellem højt specialiserede og faglærte turismekompetencer og kompetencer, der forstår den teknologiske udvikling og kan systematisere og omsætte brugergenereret data en måde, der skaber værdi i virksomhederne.

---

<sup>19</sup> Winding Tree (2017): A practical application of Blockchain on the travel industry (White paper)

<sup>20</sup> <https://www.dagbladet.no/nyheter/stordalen-hotell-satser-pa-blockchain/69651734> (12.04.2018)

## 5. Efterspørgsel på turismens ydelser og indhold

Tendensen til at rejser fylder mere i vores samlede forbrug, og at flere i fremtiden vil rejse, er en af de vigtigste kræfter, der påvirker turismen. Nye målgrupper og markeder vil stille nye krav til erhvervet, som omvendt får flere strenge at spille på, når det gælder vækst og udvikling.

Dette kapitel belyser, hvad der i fremtiden kendetegner kunderne på tværs af forretningsområderne. Hvor kommer de fra, hvad ønsker de og hvordan agerer de som turister?

### 5.1. Nye sæsoner og fokus på bekvemmelighed

På tværs af alle målgrupper er rejsemønstrene i forandring, og generelt er rejser en mere integreret del af vores liv. I dag tager turisterne på ferie flere gange om året, hele året. Til gengæld rejser de i kortere perioder ad gangen, og flere efterspørger miniferier som afbræk fra hverdagen. De kortere rejser går både til storbyerne og til kyst- og naturområderne<sup>21</sup>. Det har mange steder skabt fokus på det strategiske arbejde med at skabe “reason to come back”, ligesom det får betydning for sæsonerne, der generelt udvides.

“Det at kunne lave et add-on til sit produkt, så man også kan sælge det udenfor højsæsonen, hvor vi har været vant til at skulle hente indtjeningen, er vigtigt.” Thomas Cordtz, direktør i Birkhede Camping

Britiske analyser understreger potentialet i at udnytte tendensen til sæsonudvidelse indenfor særligt kyst- og naturturisme. Det handler både om øget indtjening og om at skabe et bedre fundament for, at virksomhederne kan fastholde arbejdskraft hele året. Dermed er der potentiale for at reducere de ellers høje omkostninger forbundet med den sæsonbetingede medarbejderudskiftning og rekruttering.

Som konsekvens af udviklingen ses blandt andet flere eksempler på, at feriehuseudlejningsbureauer lægger deres huse ud på Airbnb for at stille dem til rådighed og sikre tilgængelighed og fleksibilitet til produktet. Hvis potentialet skal forløses, er det den type initiativer, der skal tænkes i. Der er nemlig brug for en målrettet indsats mod de rejsegrupper, der er tilbøjelige til at rejse udenfor højsæsonen. Det er par uden børn, erhvervsrejsende, familier med små børn samt interessespecifikke målgrupper, hvor interessen ikke er sæsonbetinget<sup>22</sup>. Da størstedelen af de kommercielle overnatninger i Region Midtjylland ligger i juli og august, er turismeproduktet tilpasset dette mønster<sup>23</sup>. Som citatet ovenfor illustrerer, kræver det derfor et serviceeftersyn af produktet og forretningsmodellen, hvis tendensen med udvidede sæsoner skal bære frugt for turismen. Her viser analyser, at en række pullfaktorer kan være særligt væsentlige at indregne, herunder blandt andet vejrforhold, markedsføring, events og justering af priser<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Visit Denmark (2016): Kortferie i Danmark

<sup>22</sup> The National Coastal Tourism Academy (2015): Understanding Seasonality in Coastal Destinations

<sup>23</sup> VisitDenmark (2017): Turismens økonomiske betydning i Region Midtjylland 2015

<sup>24</sup> S Lundtorp (2001): Measuring Seasonality in Tourism

Tendensen til de kortere ferier bevirker også, at ferierne bliver mere komprimerede. Et emne, der også gør sig gældende i storbyturismen og i erhvervs- og mødeturismen.

“Møderne bliver generelt mere komprimerede. Folk skal nå mere på kortere tid, og har generelt færre overnatninger. For de danske destinationer betyder det, at der skal vindes endnu flere kongresser for at skabe samme turismeøkonomiske omsætning.” - Peter Dyhr Andreassen, sekretariatsleder for MeetDenmark

“(…) They (red: our visitors) basically want to explore more, but it has to be easy and convenient, because they've got little time and typically made the decision to travel only a few days before arrival. They are very spontaneous” - Nico Mulder Marketing Strategy Manager i IAmsterdam

Med mere komprimerede ferier, bliver der også kortere tid for turismeaktørerne til at sikre tilfredse kunder. Dette er et paradoks fordi vi som forbrugere generelt søger endnu mere målrettet efter oplevelser og tilbud, der tilfredsstill os. Bekvemmelighed og kvalitet er nemlig væsentlige parametre for succes i fremtiden. Hvad end man satser på korte eller lange ophold. Det skal være nemt og bekvemt at finde det, man søger, og er toiletforholdene dårlige eller oplevelsen skuffende, forringes chancerne for, at turisterne anbefaler oplevelsen til andre, og for at de kommer igen. Her bliver det derfor også afgørende, at private og offentlige interesser smelter sammen i en fælles investeringsvilje. For et unikt og attraktivt oplevelsestilbud kan være svært at forrente, hvis infrastrukturen i form af veje, stier, parkering og offentlige toiletter halter. Den nyeste statusanalyse for turismen indikerer, at Danmark på netop disse områder scorer lavt i forhold til de lande, vi sammenligner os med<sup>25</sup>.

Turisterne forventer at ramme rigtigt med deres valg, hvilket med tydelighed viser sig i den forventning om træfsikkerhed, som vi eksempelvis udviser i vores online søgepraksis. Ifølge Google er der nemlig sket en markant udvikling her. På blot to år, er der sket en stigning på 60% i mobilsøgninger, der rummer ordene “for mig” mens søgninger med “skal jeg” er steget hele 80%<sup>26</sup>.

Det har stor en betydning for hvordan aktører præsenterer deres ydelser og services digitalt til turister, når de allerede er kommet. Turistaktører skal meget tæt på deres brugere, hvis de skal vinde deres gunst. Hvad laver brugerne, hvor er de, hvad er deres behov og hvad ønsker de at undgå? Den type spørgsmål om mennesket og menneskelig adfærd bliver udgangspunkt for at skabe den rette service og det rette produkt og *human centred design* bliver svaret.

## 5.2. Oplevelser og service som valuta

Undersøgelser viser, at 6 ud af 10 millennials hellere vil bruge penge på oplevelser, der kan berige deres liv end materielle ting<sup>27</sup>. Den tendens ser man også i cruiseturisme, hvor selskaberne i

---

<sup>25</sup> Det Nationale Turismeforum (2018): Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne.

<sup>26</sup> Think with Google (2018): The rise of personal search, Think with Google

<sup>27</sup> <https://www.thinkdigital.travel/opinion/how-to-market-to-millennial-travellers> (d. 23.02.2018)

stigende grad tilbyder engagerede, lokale oplevelser på land. Det sker særligt for at tiltrække de yngre målgrupper<sup>28</sup>.

“Survey after survey says that for making a decision about a cruise, destination is the top consideration we see, beyond ship, cruise line, even price. People want to make sure that they’re going where they want to go” - Colleen McDaniel, senior executive editor i CruiseCritic.com. Citeret fra The Washington Post.

Kreativt og kulturelt indhold udgør i stigende grad kernen af gode oplevelser, og er fundamentet for at engagere forbrugere i et brand. Det er derfor ikke længere nok at levere et godt basisprodukt i form af eksempelvis en flyrejse. Der skal kobles service og historier på virksomheden, og vi skal som brugere kunne dele historierne og bidrage til dem. Af samme grund ser vi at virksomhederne i stigende grad ansætter kompetencer, der kan sikre det kreative indhold. Kompetenceprofiler vi kender som “content managers”, “oplevelsesdesigner” og lignende.

På sin vis er tendensen en analog spejling af det, vi har beskrevet i afsnit 4.1 om de digitale platformes opbrud af værdikæderne, og ligesom i den digitale verden udspiller den sig også analogt og blandt kæmper. Et eksempel ses i den sult, som kapitalfonde synes at have for succesrige, danske madkoncepter, hvis akkumulerede kulturelle kapital og skarpt skårede forretningsmodeller er en lækkerbissen for investorer, der ønsker at drysse meningsfuldt indhold i andre investeringer<sup>29</sup>. Eksempelvis i hoteller, hvor flere investerer massivt i netop den type koblinger.

“Earlier this year, Marriott invested in PlacePass, a metasearch platform for tours and activities. Hyatt scrapped its old loyalty program and debuted a new one entirely focused on the concept of experiences, acquiring wellness brands and investing in alternative accommodations along the way. AccorHotels is using its properties to not only serve travelers but locals, too, with hyper-local services, all in an effort to keep the brand ever-present in the minds of consumers, whether or not they are traveling.” - Deanna Ting, journalist. Citeret fra SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

Inden for markedsføringen udspiller tendensen sig også. Som eksempel kan nævnes Carlsbergs relancering af sloganet “Probably the best...” der blandt andet blev rullet ud for åben skærm med skuespilleren Mads Mikkelsen cyklende over Københavns nyindviede havnebroer, forbi arkitektoniske perler og gennem hyggelige hverdagstableauer. Med relanceringen af brandet under kampagnetitlen “The Danish way” blev pilsneren således koblet tæt til dansk kultur og hverdagsliv. I tråd hermed sælger Audi biler via reklamer, der eksponerer ballet på Det Kongelige Teater og Kelloggs sælger Cornflakes ved at udlodde billetter til Legoland.

---

<sup>28</sup> The Washington Post: Mountain bike excursions, cheaper WiFi and better food: Welcome to Cruise 2.0 (26.03.2018)

<sup>29</sup> Berlingske Business: Danske restauranter er en lækkerbissen for storinvestorer. 24.03.2018



Eksemplerne understreger, at trenden i de senere år er skiftet. Forbrugeren skal ikke længere afbrydes i sin handling for at eksponeres for et budskab. I stedet skal hun indfanges af relevant indhold, hvor markedsføringen eksisterer som et indlejret eller indirekte element. Markedsføring skal med andre ord opføre sig som indhold<sup>30</sup>.

Ser vi på turismeforbruget kommer tendensen blandt andet til udtryk ved, at 43 % af alle udenlandske turister har kultur som ét af deres motiver for at holde ferie i Danmark<sup>31</sup>, og selvom "kulturturisme" traditionelt har været set som et storbyfænomen, præger det i stigende grad også andre forretningsområder.

"Når der bydes på store events, bruger VisitAarhus mange kræfter på at samle tilbud sammen og lave et flot materiale til budprocesserne. På de mindre events byder vi selv ind som udbyder. Hvis vi vurderer, at det kan gøre en forskel, gør vi også selv brug af at inkludere muligheden for oplevelser undervejs i afviklingen af events." - Jesper Buus, district director, Denmark West, Scandic Hotels

"De internationale videnskabelige foreninger tænker i stigende grad på outreach og legacy. Altså hvordan deres kongres skaber et varigt aftryk på destinationen og omvendt. Kongresdelegerede ønsker at møde virksomheder, forskere og det politiske niveau på destinationen, og ikke bare tage direkte fra lufthavnen til kongrescentret, låse sig inde i 3 dage for derefter at flyve hjem. Denne tendens kan og bør udnyttes bedre på de danske destinationer til at skabe et større samspil mellem de lokale virksomheder og de kongresdelegerede," - Peter Dyhr Andreassen, sekretariatsleder i Meet Denmark

"Man har i mange år opereret ud fra tesen om, at sommerhusgæsterne ikke var motiveret af kvalitet, men vi ser mere og mere, at kunderne gerne vil betale mere for og køre efter oplevelser af høj kvalitet" - Lykke Nielsen Høj, direktør i Feriepartner Hvide Sande.

For særligt kyst- og naturturisme er tendensen vigtig. Kulturoplevelsen er for de fleste en del af paletten af aktiviteter og oplevelser, som man gør brug af under ferien, også selvom det ikke var en afgørende motivation for valget af destination<sup>32</sup>.

"At arbejde med et koncept som Danmarks Outdoor hovedstad handler ikke om et enten eller i forhold til at arbejde med kulturtilbud. De kulturtilbud vi har, er jo en konkurrencefordel med et mere forskelligartet tilbud end andre danske outdoordestinationer." - Liselotte Nis-Hansen, turistchef i VisitSilkeborg.

Kulturoplevelser kan nemlig være et godt supplement til turisternes kyst- og naturoplevelser. En tur til museet eller seværdigheden kan skabe aktivitetsmuligheder i perioder med dårligt vejr samt skabe grobund for genbesøg. Fortællingen om de mange danske kulturtilbud er nemlig en central del af VisitDenmarks samlede brandfortælling om Danmark som rejseland: "Come and be part

---

<sup>30</sup> Edelman Digital (2017): Trends Report

<sup>31</sup> VisitDenmark (2016): Kulturturisme i Danmark - Kyst- og naturturister & Storbyturister

<sup>32</sup> Ibid.



of it". Her udgør kultur en vigtig del af flere af temafortællingerne, særligt fortællingerne: "Hands-on Culture", "Living History" og "Liveable City"<sup>33</sup>.

Undersøgelser af turisternes bevægelsesmønstre viser også, at de udenlandske kyst- og naturturister er parate til at transportere sig forholdsvis langt for at få en kulturoplevelse. Tæt på halvdelen vil gerne køre en halv til en hel time, mens en fjerdedel gerne kører op til halvanden time<sup>34</sup>. Der er således grobund for at arbejde mere målrettet med oplevelsesdimensionen, også selvom der efter danske forhold synes lang vej til kulturelle fyrtårne.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt er i den sammenhæng, at Danmark generelt scorer lavere end det nordiske og nordeuropæiske gennemsnit, hvad angår turisternes tilfredshed med service og udvalg i forbindelse med historiske seværdigheder og museer samt det generelle udvalg af kultur- og fritidsaktiviteter. Der kan derfor være et potentiale i at styrke oplevelsestilbud, som relaterer til dette<sup>35</sup>.

En sådan indsats bør tage afsæt i, at godt indhold opstår i mødet mellem kreativitet, markedsføring, databehandling og salg. Når disse kompetencer for alvor smelter sammen i de endelige løsninger og oplevelsestilbud, er vækst og værdiskabelse indenfor rækkevidde.

“Despite wide adoption of technologies such as marketing automation, account based marketing and predictive data, creating powerful content that resonates with audiences remains a significant challenge - one that does not have an elegant technical solution.” - Citeret fra Edelman Digital (2017): Trends Report

### 5.3. Turisten som midlertidig borger og medskaber af oplevelsen

Når indholdet på ferien fylder mere, afspejler det grundlæggende, at motivet for at rejse ikke længere er knyttet udelukkende til afslapning, men snarere til at udleve os selv i nye rammer.

“The strongest theme I sense is “Belonging” - people want to feel like they belong in a place. I don't think they want a version of tick-box tourism but rather want to have an authentic experience – like they live in the place they are visiting - even if it's just for one night.” - Joanna Bunker, Strategic Partnerships i Airbnb

Turisterne betragter i stigende grad sig selv som rejsende eller som midlertidige borgere, der dyrker deres individuelle interesser sammen med ligesindede<sup>36</sup>. Derfor stiger tendensen til, at ferierne fyldes med alt fra frivilligt arbejde til nicheprægede hobbyer og oplevelser<sup>37</sup>. Vor tids sundhedsideal er smitter også af på forbrugernes ferieadfærd og behov, og generelt er rejserne i stigende grad motiveret af transformation. Drømmen er at blive sundere, klogere, smukkere eller

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Wonderful Copenhagen (2015): Afdækning af turisternes bevægelsesmønstre i Danmark.

<sup>35</sup> Det Nationale Turismeforum (2018): Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne.

<sup>36</sup> The Washington Post: Mountain bike excursions, cheaper WiFi and better food: Welcome to Cruise 2.0 (26.02 2018)

<sup>37</sup> <https://www.visitdenmark.dk/da/analyse/livsstils-trends-med-betydning-turismen> (d. 23.02. 2018)

gladere af sin ferie<sup>38</sup>. Det betyder, at turisterne i stigende grad efterspørger individuelle og autentiske oplevelser, som de selv er med til at forme. Oplevelser som finder sted i interessebaserede konstellationer fremfor udelukkende i regi af familien eller parret.

Ekspertter forudsiger, at tendensen markerer en overgang fra oplevelsesøkonomien til transformationsøkonomien. Her er det ultimative luksusprodukt kendetegnet ved dets evne til at transformere brugeren. Som når high end hoteller tilbyder én til én træning med kendte sportsatleter, når museer arrangerer eksklusive møder mellem kunstsamlere og kunstnere eller når restauranter sælger deres dyreste bord helt ude i køkkenet til højstbydende<sup>39</sup>. Dette kræver dyb indsigt i brugerne, og forståelse for det der trækker dem.

“We need to make our ears for tourists big. To listen to them, investigate them, and keep doing it over and over. The key questions are: “What are they doing, where are they going and how is value created through localhood”. - Dorota Townsend, Regional Manager, Tiqets (tidligere Tripadvisor).

Tendensen betyder, at der ikke er et modsætningsforhold mellem det, vi ønsker at opleve på vores rejser, og det vi værdsætter som borgere. Det betyder også, at de rejsende i stigende grad vil være medskabere af oplevelserne snarere end passive modtagere. Dette gælder for samtlige forretningsområder. Udviklingen understøttes af mobiltelefonen, som turisterne bruger til at interagere med omverdenen og til at finde vej til relevante tilbud. Turisterne agerer på den måde som decentrale medværter. Det gør de ved at sende anbefalinger og skabe viral markedsføring på steder, som selv den skarpeste fremtidsforsker ville have haft svært ved at forudsige.

Tendensen til at turisterne opfører sig mere som lokale, er særlig stærk inden for storbyturisme samt kyst- og naturturisme, men spores også indenfor erhvervs- og mødeturisme. "The typical traveller doesn't exist. Not even within the business traveller segment. Here we've been used to the very stereotypical Hilton Hotel kind of guest (...) This picture is changing. First of all, the millenials are kicking in. They are entrepreneurs and business travellers from a young age. They are looking for experiences and act like local investigators. Drive Uber, sleeps on AirBnb and seek authenticity." - Dorota Townsend, Regional Manager, Tiqets (tidligere Tripadvisor).

Citatet understreger, at skellet mellem de forskellige former for turisme, og skellet mellem at være turist og borger udviskes. En international undersøgelse viser i tråd hermed, at ca. 50 % af kongresgæster vil være åbne overfor at forlænge deres ophold, og en tilsvarende andel af kongresdelegerede overvejer at medbringe venner, familie mv. Ca. 75 % af kongresgæsterne ønsker at gå på opdagelse i destinationen og gøre brug af dens tilbud, og antallet stiger jo yngre gæsterne er<sup>40</sup>.

Udviklingen sætter sig også spor i rollefordelingen omkring møderne, som generelt er blevet sværere at styre:

---

<sup>38</sup> (Ibid)

<sup>39</sup> SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018. SKIFT

<sup>40</sup> The Experience Institute IAEE, PCMA (2015): The decision to attend study - For conventions & exhibitions

“I takt med væksten i de mange online booking kanaler, ændres markedet konstant for både arrangører og hoteller. Mange deltagere vælger selv at arrangere overnatning i forbindelse med større events og ønsker i det hele taget større frihed til selv at sammensætte deres egen pakke.” - Jesper Buus, District Director, Denmark West, Scandic Hotels

Indenfor storbyturismen sætter tendensen sig spor på flere måder. Interessen for at opdage byernes skjulte skatte stiger. Derved åbnes nye muligheder for at aflaste de traditionelle turistområder. I byer som Aarhus og Amsterdam faciliteres dette gennem strategisk arbejde med at markedsføre tematiske distrikter, der går på tværs af kommunegrænser. Deres afgrænsning knytter sig ikke til administrative skel som kommunegrænser, men til meningsfulde oplevelsesgeografier i form af landskaber, historiske sammenhænge, temaoplevelser mv.

Opbrydningen af skellet mellem turister og borgere ses også i flere internationale hotelkæders arbejde for at styrke tilknytningen til lokalmiljøerne. AccorHotels har eksempelvis lanceret begrebet “augmented hospitality” i håb om at blive en stærkere del af det hverdagsliv, der ellers nærmest står i modsætning til det klassiske hotelkoncept.

"We firmly believe that the perception of hotels as places for travelers only is outdated and that time has come for hotels to fully take up their role as central hubs providing everyday services to the many as open places in the very heart of cities." - Maud Bailly, Chief Digital Officer ved AccorHotels. Citeret fra SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

I kyst og naturturismen har autentiske oplevelser og stedbunden forretningsudvikling længe været et vigtigt tema, som vil fortsætte i fremtiden. Både med fokus på naturbaserede forretningskoncepter til outdoor- og friluftsegmentet, og, som nævnt tidligere, med fokus på kulturelle oplevelser, der tager afsæt i temaer og fænomener, der også binder lokalbefolkningen sammen og skaber lokal identitet. Øvelsen er at identificere og understøtte den form for meningsfulde og relevante lokale interessefællesskaber, og at åbne dem for turister, der ønsker at engagere sig.

“Vi ser mere og mere, at det første, vores gæster gør, når de ankommer, er at spørge os om, hvad man kan lave her. De vil ud og opleve noget, og de vil helt tæt på os (...) Jeg har gæsterne med ude og løbe morgenture og cykle på mountainbike.” - Thomas Cordtz, direktør i Birkhede Camping

## 5.4. Nye markeder og målgrupper

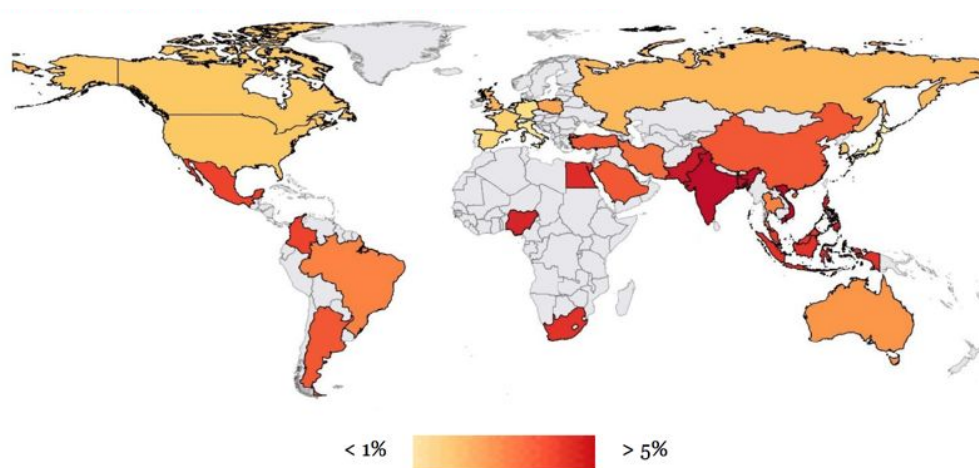
Ifølge VisitDenmarks seneste prognoser vil væksten i dansk turisme stige i de kommende år og være bredt funderet på markeder. For Region Midtjylland udgør de vestlige vækstcentre de vigtigste markeder og vil fortsat gøre det i de kommende år. Samtidig er der dog også nye muligheder for at skabe vækst og omsætning i de voksende markeder i udviklingslande. Lande som Kina, Indien samt lande i Sydamerika og Afrika vil i de kommende år trække globale vækstrater op<sup>41</sup>. Ser man frem mod 2050 vil Europa stå for beskedne 10 % af

---

<sup>41</sup> PwC (2017): The World in 2050

verdensøkonomien, mens Kina og Indien vil udgøre de to største økonomier. Allerede i løbet af de kommende fem til ti år vil de asiatiske økonomier derfor udgøre vigtige vækstmarkeder.

**Figur: Årlig vækst i BNP for udvalgte økonomier i perioden 2016-2050**



Kilde: PwC (2017): The World in 2050

Det er vanskeligt at spå om, hvilken betydning de nye markeder i Asien, Afrika og Sydamerika vil få for turismen i Region Midtjylland, men med EU's turismepolitik "Europe; the world's No. 1 tourist destination", blev der formuleret en strategi og handleplan for EU's turismeindsats, der blandt andet skal skubbe på udviklingen mod nye markeder. Her er de nye turismemarkeder nemlig et vigtigt fokuspunkt. Et af de fire prioriterede indsatsområder handler netop om at konsolidere Europas profil som en samling af bæredygtige kvalitetsdestinationer. Det skal blandt andet ske ved at promovere [Visiteurope.com](http://Visiteurope.com) mod særligt nye markeder<sup>42</sup>. I den forbindelse er 2018 udnævnt til "EU-China Tourism year". Det sker i erkendelse af, at Kina er verdens største rejsemarked i form af både antallet af rejsende og forbrug, og fordi europæiske destinationer over de senere år har styrket deres position i det kinesiske marked. I 2015 tiltrak Europa 10,1 millioner kinesiske turister. Det udgør 13 % af alle rejsende fra Kina<sup>43</sup>.

Foruden vækstmarkeder som Kina, er der også klare tegn på, at øget storbyturisme kan blive regionens indgang til nye markeder. Storbyturismen er nemlig i vækst, og mange internationale storbyer arbejder strategisk på at udvide turisternes oplevelsesgeografi til også at dækkes oplandskommunerne. I København taler man eksempelvis om et "Greater Copenhagen", der går på tværs af regioner og landegrænser.

"Der er en global tendens til, at "secondary-" og "tertiary markets" vokser frem. Det er den markedsplads, som Aarhus befinder sig på. Det der sker nu er, at investorerne søger ud over hovedstæderne, hvor investeringslysten har været koncentreret. De leder efter ekspansionsmuligheder. Det hænger også sammen med øget rejseaktivitet. Når man har været i

<sup>42</sup> Den Europæiske Kommission (2010): "Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe"

<sup>43</sup> [www.ecty2018.org](http://www.ecty2018.org) (15.02.2018)

København, vil man til noget nyt. For Aarhus gælder det særligt det europæiske marked (...) Aarhus kan blive en motor. Hvis man tuner den, kan man få den til at virke til gavn for hele regionen.” - Lars Bernhard Jørgensen, bestyrelsesmedlem i VisitAarhus

“Vi arbejder med en geografi på 100 km. fra Aarhus og har hårdt brug for at kunne tilbyde storbyturisterne gode oplevelser udenfor vores egen kommunegrænse (...) Det er derfor stærkt for Aarhus og Silkeborg, at Silkeborg har etableret sig som Danmarks Outdoor hovedstad. Det er med til at sikre en større diversitet i oplevelsesproduktet, når man vælger en ferie i Aarhus området.” - Peer Kristensen, direktør i VisitAarhus

Foruden nye rejsemarkeder sker væksten i turisme på baggrund af nye rejsemønstre og målgrupper. To af de mest markante tendenser er, at rejser er en større del af vores liv. Hvad end vi er unge eller gamle. I forhold til sidstnævnte gælder endog, at gruppen af ældre vokser i det meste af verden. I kraft af både øget velstand og bedre helbred udgør de ældre dermed et stort potentiale for turismen. De har både tid og råd til at rejse, de er i god form, rejser ofte og på alle tider af året - også uden for højsæsonen. De stiller typisk høje krav til service, autentiske oplevelser og tilgængelighed<sup>44</sup>. Det er blandt andet derfor, tilgængelighed er et af de områder, der fremhæves i EU's turismepolitik<sup>45</sup>.

Millennium-generationen vil også sætte et markant præg på markedet i fremtiden. De er opvokset med digitale medier, og deres adfærd er anderledes end ældre generationers. De ser verden som deres legeplads. De er vant til billig transport og opfatter rejser som et forbrugsgode på linje med køb af tøj, koncerter og elektroniske gadgets<sup>46</sup>. Fordi de betragter rejser som en menneskeret, er de den aldersgruppe, der rejser allermest<sup>47</sup>. I fremtiden vil de også bruge væsentligt flere penge på dette end nogen anden gruppe, og i 2020 forventes generationen at repræsentere halvdelen af verdens rejseforbrug<sup>48</sup>.

Konkluderende kan man sige, at det høje ambitionsniveau, der gør sig gældende i mange af de turismestrategier, der pt. ser dagens lys kræver, at kagen bliver større hvad angår turister i Danmark. Tendenserne peger på gode vilkår for dette. Både fordi nye rejsende vil komme til, og fordi flere vil rejse mere. Dertil peger eksperter på, at vi også i fremtiden vil opleve, at nogle af verdens mest populære destinationer bliver fravalgt på grund af klimaforandringer. Ifølge SKIFT's trendanalyse for 2018 vil det for destinationer i Nordeuropa skabe mulighed for at vinde yderligere fremgang. Det sker i kraft af ekstreme vejrforhold i populære spanske, græske og italienske destinationer. Her vil klimaændringer gøre det for varmt at besøge dem i løbet af sommeren. Med over halvdelen af den samlede europæiske kapacitet samlet på disse destinationer, kan dette få stor betydning for danske rejsedestinationer<sup>49</sup>.

---

<sup>44</sup> <https://www.visitdenmark.dk/da/danmark/megatrends> (d. 23.02 2018)

<sup>45</sup> Den Europæiske kommission (2010): “Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe”

<sup>46</sup> <https://www.visitdenmark.dk/da/danmark/megatrends> (d. 23.02 2018)

<sup>47</sup> Phocuswright (2016): Mobile, Millennials and Emerging Markets: The Next Wave in Global Travel

<sup>48</sup> <https://www.thinkdigital.travel/opinion/how-to-market-to-millennial-travellers> (d. 23.02 2018)

<sup>49</sup> SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

## 6. Rammer og mål for bæredygtig turisme

Den vigtigste tendens i de rammevilkår, der møder turismen, er tendensen til, at turisme i stigende grad opfattes som et erhverv på lige fod med andre sektorer og styrkepositioner. Udviklingen ses særligt markant i etableringen af professionelle, tværkommunale destinationsselskaber og i opmærksomheden på den krydsbefrugtning, som kan skabes med en strategisk og bæredygtig tiltag til turisme. Dog er der også en række opmærksomhedspunkter i forhold til særligt adgangen til arbejdskraft, og hvordan man håndterer et arbejdsmarked under forandring, hvor kortere ansættelser og freelance kultur blander sig med den traditionelle faste ansættelse.

I dette kapitel stiller vi skarpt på, hvad der kendetegner samspillet mellem markedet og de mere strukturelle rammevilkår. Hvordan er forholdet mellem virksomhedernes behov og de systemer og strukturer, de møder, og hvordan former fremtidens turisme sig i en bæredygtig retning.

### 6.1. Professionalisering og kritisk masse i destinationsudviklingen

Konsekvensen ved ændringerne i turismens forretningsklima sætter sig også spor i policyarbejdet og i de forvaltningsstrukturer, der i stigende grad etableres på tværs af administrative skel. Ændringerne sker i erkendelsen af, at destinationsudvikling sker bedst i fællesskab. Tendensen er derfor, at større enheder former sig som professionelt organiserede kompetencecentre for destinationsudvikling. Udviklingen er i god tråd med anbefalingerne fra Det Nationale Turismeforum, som peger på, at turismefremmeindsatsen skal konsolideres i færre destinationsselskaber. Selskaber der anvender de offentlige midler mere effektivt, sikrer strategiske, tværgående samarbejder, koordineret markedsføring og som fokuserer på digital service<sup>50</sup>.

“Det er rimeligt at diskutere, hvor mange DMO'er (Red: Destination marketing organisations) vi overhovedet skal have. I forhold til at angribe markeder, så skal Silkeborg kunne tappe ind i en større sammenhæng på sigt. Det kunne være med Aarhus som første-motor.” - Liselotte Nis-Hanssen, turistchef i VisitSilkeborg.

Med destinationsbegrebet er målet, at de nye selskabers geografiske virkeområde afspejler turisternes oplevelsesgeografi. Den går både på tværs af kommunale og regionale skel. Et eksempel er Vestkystpartnerskabet, hvor samarbejdet knytter sig til den meningsfulde landskabelige sammenhæng. Lignende tilgang ses i det tværkommunale samarbejde omkring outdoor i den østlige del af regionen, som dog knytter sig til en mere tematisk, oplevelsesmæssig sammenhæng. Den form for strategisk udvikling er afgørende for at opnå tilstrækkelig kapacitet og kritisk masse i destinationsudviklingen, og for at tiltrække investeringer til feltet, og arbejdet i destinationsselskaberne kommer dermed til at handle om mere end markedsføring. Helt

---

<sup>50</sup> Det Nationale Turismeforum (2018): Oplæg fra Det Nationale Turismeforum til erhvervsministeren om turismefremmeindsatsen



overordnet handler det om at få indsatser og policys til at pege i samme retning, og om at skabe strategiske samarbejder med flere.

“The DMOs historic focus has been on when and how many tourists are coming to a destination - not so much on WHY are they coming and WHERE do we want them to go. I feel that the role of DMOs is increasingly moving away from a destination 'marketing' organization to a destination 'management' organization. A big part of this is incorporating what local people want and can offer within the destination. I see the DMOs role becoming increasingly important to help make this happen.”- Joanna Bunker, Strategic Partnerships, Airbnb

Arbejdet kommer i stigende grad til at handle om at få flere involveret i destinationsudviklingen. Professionelle aktører såvel som frivillige. Sideløbende handler det om at tiltrække kloge investeringer og nytænkning i feltet. Investeringer der sikrer en bæredygtig udvikling, så destinationerne også er attraktive for kommende generationer. En vigtig opgave handler også om at sikre hurtig respons hos erhvervet når digitale og teknologiske landvindinger ryster det fundament, vi står på, om at indsamle data om turisternes præferencer og praksis nu og her, og om at omsætte data til relevante indsigter og handling.

“Der er et stort efterslæb på investeringer i kyst- og naturturismen (...) Noget af det investorerne ser på er, hvordan turismen i området er planlagt og organiseret. Er der den tilstrækkelige fokus og professionalisering omkring turismen, der skal til, for at skabe større investeringsmæssig sikkerhed for investoren. Dette er et af de problemer, der bør arbejdes med for at fremme investeringerne i turismen.” - Jens Böhme, sekretariatschef i Realdania

Tendensen er drevet af erhvervets behov, og i erkendelse af, at konkurrencen om turisterne udspiller sig globalt. Dermed skal der mere og mere til for at lokale destinationer og “fyrtårne” lyser op, når turisten planlægger, hvor rejsen skal gå hen.

“Det er vigtigt at se på hvem, der kan levere vedvarende attraktionskraft. Erfaringerne fra dem skal komme flere til gode og bruges aktivt andre steder (...) Jeg synes det er godt, man sikrer en fornuftig spredning i oplevelsestilbud, men det kræver også et stærkt underlag, og at man har nogen, der har demonstreret levedygtighed i forhold til volumen og kvalitet. Vi har en omsætning på 150 mio. kr. årligt. Heraf er 27 mio. kr. offentlige tilskud. Resten generer vi selv. Hvor mange af den slags findes i regionen?” - Thomas Bloch Ravn, museumsdirektør i Den Gamle By

Behovet for at opnå kritisk masse og attraktionskraft kommer også til udtryk på europæisk plan, hvor der arbejdes på at skabe et samlet brand for Europa. Med EU's turismepolitik er der eksempelvis skridt i retning af en sammenhængende strategi for, hvordan medlemslandene kan kapitalisere på Europas fælles kulturarv. Det skal blandt andet ske ved at skabe et “European Heritage Label” samt via udbredelse af “European Heritage Days” og “The European Union Prize for Cultural Heritage”. Derudover arbejdes der på at skabe et samlet europæisk brand, som

skal komplementere nationale og regionale destinationers arbejde med at skille sig ud i forhold til andre internationale destinationer<sup>51</sup>.

Det er imidlertid ikke kun konkurrencen om turisternes opmærksomhed, der kræver større muskler. Det er også muligheden for at tiltrække de rigtige samarbejdspartnere. Et eksempel her er de digitale platforme. De både opdrager forbrugerne i forhold til hvad der udgør gode brugeroplevelser, og samtidig indgår de i stigende grad strategiske samarbejder lokalt. Det gør de både for at sikre udbredelsen af deres brand og for at være med til at forme og sikre godt indhold på deres tjenester. Et af de nyeste eksempler på dette, er samarbejdet mellem Airbnb og Statens Museum for Kunst i København:

”Airbnb er en spændende samarbejdspartner, fordi de opfordrer os til at tilbyde noget, der er helt særligt. Så de har været en løftestang for os til at sige; ’hvor er det vi kan tilbyde særligt unikke oplevelser og noget der er lidt hemmeligt(...) Samarbejdet er en mulighed for os for at afprøve nogle ting, som vi kan bruge i andre sammenhænge.’ - Lise Korsgaard, Kommunikationschef ved Statens Museum for Kunst. Citeret fra webmagasinet turisme.nu: Museum vil skabe nye oplevelser med Airbnb.

Skal man som destinationsselskab bane vejen til denne type samarbejder, så kræver det, at organisationerne forstår at navigere i den type samarbejdsrelation og kan tilbyde ligeværdigt samarbejde. Her handler det, som citatet ovenfor afspejler, om at være villig til at afprøve nye ting og bryde vanetænkning.

“Unfortunately, all old habits die hard. Also, there are some structures, that can make these transitions hard. For instance, when politics and funding prohibits changes. This can prevent that organizations take action and change accordingly to the tourist practices. We see this in many European regions. However, it seems some Eastern European countries has younger organizations where the directors are new. They seem to be better able to act in an agile manner that allows sustainable changes and solutions fast.” - Dorota Townsend, Regional Manager, Tiqets (tidligere Tripadvisor)

I Region Midtjylland er der allerede en del fyrtårne, der lyser godt op i dag, og flere er på vej. Blandt andet kan nævnes en række (internationale) museer og flere andre attraktioner spredt i regionen. Tre af de 20 særlige feriesteder, som det daværende Center for Kystturisme (CKT) identificerede i 2012 ligger indenfor regionens grænse (Ebeltoft, Søndervig og Hvide Sande), og med Vestkystpartnerskabet udpeges foruden Søndervig og Hvide Sande også Thorsminde, Thyborøn og Bork Havn/Nymindegab som stærke feriesteder, der skal styrkes via øget volumen og fortsat kvalitetsløft. Der er også foretaget massive investeringer i moderne hoteller og kongrescentre, og der er således opbygget en række stærke drivere for vækst og udvikling der især har betydning i forhold til storbyturismen i Aarhus og møde- og erhvervsturismen. Disse områder er potentielle kraftcentre, og vil i fremtiden i stigende grad skulle fungere som fyrtårne for turisme andre steder i regionen.

---

<sup>51</sup> Den Europæiske Kommission (2010): “Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe”



## 6.2. Krydsbefrugtning til andre sektorer og nye mål for turisme

En anden central tendens er, at turisten i stigende grad bliver driver for vækst og udvikling uden for turismens egen værdikæde. Fra at betragte turisme som et lille hjørne af erhvervslivet, er turisme blevet et vigtigere element i kommunal og regional udvikling. I dag står kommunerne eksempelvis for næsten to tredjedele af de offentlige investeringer i turismefremme mod under halvdelen for blot fem år siden<sup>52</sup>.

Den markante stigning i kommunernes investering i turisme er udtryk for, at flere kommuner har øget blik for turisterhvervet betydning i forhold til at skabe vækst og beskæftigelse lokalt. Foruden den vækst og udvikling, som turismen medfører i turismeerhvervet, skaber erhvervet nemlig også afledte effekter. VisitDenmarks beregninger af turismens økonomiske betydning viser, at medregnes de afledte effekter af turismen skaber turismeforbruget i Region Midtjylland i 2015 i alt 20.500 årsværk, hvilket svarer til 3,2 pct. af regionens samlede antal årsværk<sup>53</sup>. Der kan dog argumenteres for, at beregningerne undervurderer den reelle effekt. Blandt andet medtages effekten ved korttidsudlejning på Airbnb ikke i beregningerne. Disse er andetsteds opgjort til på landsplan at svare til ca. 1.676 fuldtidsjob, hvoraf 1.035 jobs er skabt af direkte effekter<sup>54</sup>.

Af de 20.500 årsværk viser data, at 44 % er placeret i turismeerhvervene. Derudover finder man, at turismen skaber godt 4.480 årsværk inden for detailhandlen og 7.013 årsværk inden for andre brancher så som ejendomsmæglere, lokale håndværkere, ejendomsadministration mv.<sup>55</sup>

Indenfor erhvervs- og mødeturismen arbejdes der i stigende grad strategisk med krydsbefrugtningen til andre brancher. Det sker ved at implementere mere langsigtede og strategiske mål for dette. Ny forskning peger nemlig på, at turismeforbruget er blandt de mindst relevante effekter ved erhvervs- og mødeturismen. Hvad der er langt mere interessant, er evnen til at generere bredere og mere langsigtede effekter. Her peges der blandt andet effekter i form af at understøtte myndighedernes øvrige økonomiske prioriteringer og initiativer for generel erhvervsudvikling, introducere ny viden og ekspertise, designe og facilitere gode rammer for samskabelse og innovation, stimulere handel og investeringer, understøtte stærke forskningsmiljøer, tiltrække talent mv.<sup>56</sup>

“Nogen steder i verden er man begyndt at se på værtskab for kongresser som et erhvervspolitisk redskab til at skabe innovation og vækst på destinationen. Det handler om det her med at skabe et større samspil mellem de delegerede, forskere og lokale virksomheder.”- Peter Dyhr Andreassen, sekretariatsleder for MeetDenmark

---

<sup>52</sup> <https://dk.linkedin.com/pulse/kommunerne-ved-rorpinden-i-turismefremme-en-rolle-der-sune-jensen> (11.04.2018)

<sup>53</sup> VisitDenmark (2017): Turismens økonomiske betydning i Region Midtjylland 2015

<sup>54</sup> Zhang, Jie (2017): Økonomiske effekter af Airbnb, Rapportserie, WP4. InnoCoast Input nr. 12 - Deleøkonomi

<sup>55</sup> VisitDenmark (2017): Turismens økonomiske betydning i Region Midtjylland 2015

<sup>56</sup> Business Events Sydney (2016): Conferences: catalysts for thriving economies

Dette sker allerede i Region Midtjylland, hvor der blandt andet er oparbejdet et enestående samarbejde på tværs af turismeindsatsen og universitetsmiljøet.

“På Aarhus universitet arbejder vi med at se møder og konferencer i sammenhæng med andre udfordringer vi har. For eksempel i forhold til rekruttering af udenlandske medarbejdere, tiltrækning af eksterne midler og til profilering af forskningen generelt. Vi skal se arbejdet med erhvervsturismen som del af en større fødekæde (...) Vi er også ved at få noget mere viden om, hvordan møder hænger sammen. Altså sammenhængen mellem små møder, mellem- og store møder. For eksempel når en forsker hos os samler 30 forskere, så er det også erhvervsturisme. Det er ikke så stort, når vi tæller overnatninger, men det kan være forudsætningen for, at vi tre år senere kan holde en konference for 1000 mennesker. De sammenhænge skal vi være bedre til at se og styrke” - Anders Frølund, chef for events og kommunikationsstøtte på Aarhus Universitet

Skal den udvikling fortsætte og vokse, er der brug for at udvikle bedre pejlemærker og mål for succes på området. I dag vurderes erhvervs- og mødeturisme på lige fod med andre forretningsområder - altså på overnatning og omsætning, men den type mål understøtter ikke det potentiale, som området har. Der er også behov for fokus på at fastholde “mødet” som faglig disciplin i sig selv, og for at udbrede erfaringerne til andre sektorer.

“Den tætte kobling mellem regionens erhvervs- og mødeturisme og universitetsmiljøet er unik og dette er guld værd. Den skal man værne om. Det tilfører ressourcer og kompetencer i en skala, som universiteterne aldrig vil kunne løfte alene, og det skaber effekter for hele regionen, som langt overstiger hotelovernatninger (...) Der er stor forskel på møder. Et møde er ikke bare et møde. Ofte taler man om workshops, kongresser, konferencer og messer i en pærevælling. Det er en stor misforståelse. Der er stor forskel på de forventninger, vi har til at mødes - hvad der skal komme ud af møderne. Den kompleksitet sætter sig også spor i planlægning og afvikling.” - Thomas Trøst Hansen, ErhvervsPhD på Aalborg Universitet og Wonderful Copenhagen

I bestræbelserne for at forholde vækst- og udviklingsinitiativer til nye, meningsfulde mål, der i tilstrækkelig grad kan samle flere i at løfte mere, dukker FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling i stigende grad op. Det gælder også indenfor turisme. Turisme er nemlig et af de områder, der forventes at operationalisere målene i lokal og regional kontekst<sup>57</sup>. Det giver mening, fordi turisme både kan skabe vækst og arbejdspladser, ligesom den kan skabe fornyet opmærksomhed på at bevare og aktivere vores natur- og kulturarv. En ny analyse fra VisitDenmark understøtter dette. Den viser, at turismen mange steder i Danmark bidrager til at skabe job til mennesker, der ellers kan have svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet<sup>58</sup>. Samtidig kan turisme også have en slagside. Det sker blandt andet, når turisterne slider på vores fysiske omgivelser og på vores tolerance og gæstfrihed. I denne krydsild kan verdensmålene spilles på banen til at skabe samhørighed og ensretning på tværs af interessenternes prioritering og beslutninger.

---

<sup>57</sup> UNWTO (2017): Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030

<sup>58</sup> VisitDenmark (2017): Turismens beskæftigelse

### 6.3. Fem relevante verdensmål for bæredygtig udvikling

Med afsæt i denne analyses samskabelseselement har professionelle aktører fra turismeerhvervet bidraget til at prioritere de bæredygtighedsmål, som det giver bedst mening at omsætte i en turismeindsats. Fem mål skal fremhæves og beskrives i det følgende. I bilag 1 gives en grafisk illustration af de temaer, som aktørerne identificerede som relevante, for de enkelte mål. De fem bæredygtighedsmål lyder:

- Sikre sunde liv og fremme trivsel (3),
- Fremme bæredygtig og økonomisk vækst (8)
- Sikre en robust infrastruktur samt bæredygtig og innovativ udvikling (9)
- Udvikle bæredygtige byer og lokalsamfund (11).
- Handling gennem stærke partnerskaber (17)

#### **Mål 3: Sunde liv og øget trivsel**

Målet handler om at sikre sunde liv og fremme trivsel for alle aldersgrupper. Turismens investeringer i tilgængeliggørelse og aktivering af naturomgivelser såvel som myriaderne af events i alt fra maratons, mudderbøb og mountainbike bidrager til at øge sundheden blandt både borgere og turister ligesom satsningen på at tilbyde turisterne sunde fødevarer fra de lokale egne kan være en farbar vej for at realisere målet. Øget opmærksomhed på kundegrupper som ældre og folk med midlertidig eller permanent nedsat funktion bidrager ligeledes til at fremme sunde liv for alle.

#### **Mål 8: Bæredygtig og økonomisk vækst**

Målet handler om at fremme bæredygtig og økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle. I turismen er der generelt optimisme i erhvervet i forhold til stigende beskæftigelse. Det skal ses i lyset af at områder, hvor kapaciteten ikke er fuldt udnyttet oplever stigende vækstrater, ligesom nye rejsemotiver og mønstre skaber godt grundlag for sæsonudvidelse, nye forretningsmodeller og produkter. Det er for eksempel madoplevelser med fokus på madspild, bæredygtige produktionsmetoder og nye innovationssamarbejder på tværs af værdikæder<sup>59</sup>.

#### **Mål 9: Robust infrastruktur samt bæredygtig og innovativ udvikling**

Målet sigter mod robust infrastruktur og mod at fremme bæredygtig og innovativ udvikling i alle industrier. Med turismen er der mulighed for at styrke oplevelsesdimensionen samt forståelsen for godt værtskab i andre industrier. Via ferieturisme sker dette blandt andet indenfor fødevarerområdet, hvor fødevarerfremstilling og produktion flere steder er blevet en væsentlig del af oplevelsestilbuddet til turisterne. Ofte er turismen også driver for udvikling i den offentlige sektor. Det sker eksempelvis indenfor kystsikring og infrastruktur. Turismesektoren er også en vigtig drivkraft hvad angår ruteudvikling, hvilket også styrker andre erhvervsgruppers muligheder

---

<sup>59</sup> VisitDenmark (2017): Turismens beskæftigelse

for internationalisering. Særligt skal dog fremhæves erhvervs- og mødeturismens betydning for andre sektorer udvikling. Særligt hvad angår tiltrækning og fastholdelse af talenter og ny forskning.

### **Mål 11: Bæredygtige byer og lokalsamfund**

Målet er at gøre byer og lokalsamfund inkluderende, sikre og bæredygtige. Her er der mulighed for at tilgodese både borgere og turister, fordi grupperne langt hen ad vejen ønsker det samme. Turisterne tager nemlig i stigende grad deres personlige værdier om eksempelvis bæredygtighed med på rejsen. De ønsker at møde lokalsamfund, som borgerne er stolte af at værne om og vise frem, hvor der er sikkert at være, og hvor lokal natur- og kulturarv betragtes som en ressource. Steder hvor mennesker lever meningsfulde liv i både arbejde- og fritid er dermed attraktive at besøge. Her er det værd at fremhæve, at turismen har gode muligheder for at understøtte denne målsætning. En stor del af udvikling i særligt kyst- og naturturismen sker nemlig i områder, hvor det ellers kan være vanskeligt at sikre bosætning og arbejdspladser. Her løfter investeringer i turisme således også udviklingen af byer og lokalsamfund.

### **Mål 17: Handling gennem stærke partnerskaber**

Målet handler om at styrke det globale partnerskab for bæredygtig udvikling, og om at øge midlerne til at nå målene. I kraft af turismens tværsektorielle natur og turisternes øgede oplevelsesgeografi, så har turismen rig mulighed for at styrke de samarbejder, der går på tværs af både sektorer, geografier samt på tværs af offentlige og private skel. En bæredygtig turismeindsats engagerer dermed også ideelt en række forskellige stakeholdere - internationale, nationale, regionale såvel som lokale i en fælles indsats for at indfri dels FN's bæredygtighedsmål såvel som øvrige fælles mål. Da kernen i og forudsætningen for en strategisk udvikling af turisme dermed er solide offentlige/private partnerskaber, så egner turisme sig godt til et af de områder, hvor opmærksomhed og indsigt i FN's verdensmål etableres og løbende udvides til andre områder.

## **6.4. Kampen om kvalificeret arbejdskraft**

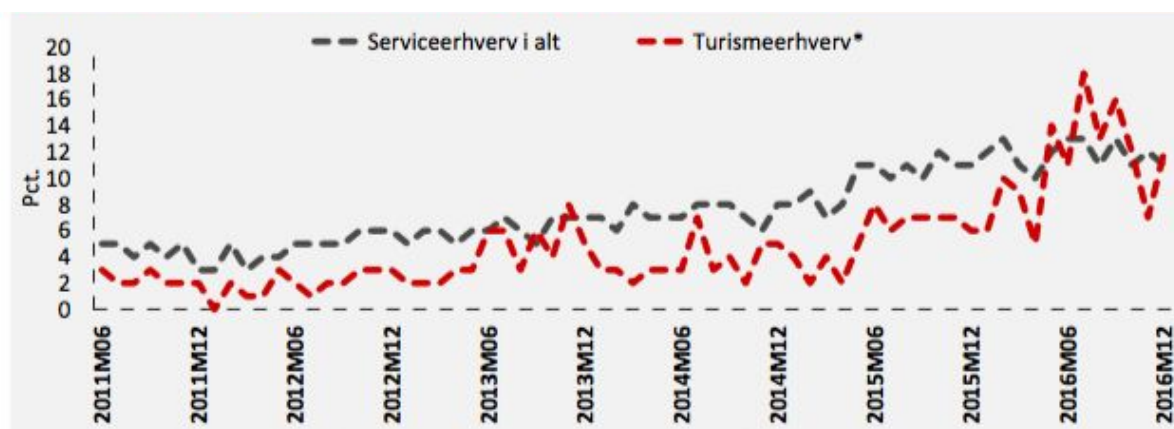
Generelt er turismeerhvervet optimistiske i forhold til beskæftigelsesgraden og væksten. Den positive udvikling i beskæftigelsen inden for turismeerhvervet vil imidlertid være betinget af, at virksomhederne kan skaffe den nødvendige kvalificerede arbejdskraft.

Figuren på næste side viser, at virksomhederne i stigende grad vurderer mangel på arbejdskraft som en produktionsbegrænsende faktor<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Det Nationale Turisforum (2018): Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne

Figur: Vurdering af produktionsbegrænsningerne i danske virksomheder fordelt på turismeerhverv\* og serviceerhverv i alt, juni 2011 - december 2016



Kilde: Det Nationale Turismedeforum (2018): Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne

Betingelserne for at turismeerhvervet kan tiltrække kvalificeret arbejdskraft er udfordret ved erhvervets evne til at konkurrere med andre brancher om de dygtigste hoveder. Her kan førnævnte pointe om turismens lave grad af investering i arbejdsprocesser blive en barriere (se afsnit 4.2). Forældede arbejdsgange og systemer er nemlig medvirkende årsager til, at faglært arbejdskraft vælger turismebranchen fra.

"The travel industry urgently needs operational software that normal people find intuitive, flexible, and powerful. Otherwise it will lose efficient early-career workers to other sectors that have superior tools." - Sean O'Neill, journalist. Citeret fra SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018.

I kampen om medarbejderne vil turismen møde massiv konkurrence fra det øvrige erhverv. Det voksende fokus på mødet mellem mennesker og teknologi skaber nemlig øget efterspørgsel på kreative kompetencer med indsigt i service og oplevelsesdesign. Den britiske tænketank Nesta forudsiger at særligt to kompetenceprofiler vil vokse i fremtiden. En profil der kombinerer viden indenfor kunst, design, salg, marketing og service og en profil der kombinerer ledelses- og salgsmæssige kompetencer med evnen til at skabe ideer, tænke originalt og formidle komplekse budskaber på en enkel måde<sup>61</sup>. Tendenserne understøttes i en nylig prognose fra World Economic Forum, hvor kreativitet udpeges som én af de tre vigtigste kompetencer på tværs af hele erhvervslivet i 2020 mens kompetencerne "emotional intelligens" og "service orientation" begge ligger inden for top ti på listen<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> Nesta (2017): The future of skills

<sup>62</sup> World Economic Forum (2016): Future of jobs report

## 6.5. Nye iværksættere og agile forretningsmodeller

Med nye teknologiske landvindinger og ændrede forbrugsmønstre banes vejen også til en ny type iværksætter. Når turisten vil helt tæt på lokalbefolkningen og i vid udstrækning lave det samme som dem, bliver lokalbefolkningen en del af værdikæden.

“Det starter typisk helt uden for turismens værdikæde. Som med Limfjordsfiskerne, der bliver inviteret med i et projekt, der skal indvie turisterne i glæden ved østers. Der findes næppe noget andet sted i verden, hvor man ved mere om lige præcis østers, end man gør her, og turisterne er vilde med det (...) Effekterne ved den type projekter er både, at turisterne har fået en hel unik oplevelse, fyldt med gode billeder de kan dele på de sociale medier. Og fiskerne de møder, de får smag for helt nye leveveje, og bliver iværksættere i turismen.” - Peter Emsenhuber Graversen, leder af Enjoy Limfjorden

Udviklingen understøttes af den digitale udvikling som skaber nye, tilgængelige platforme for, at flere kan sælge oplevelser. Det sker særligt via deleøkonomiske tjenester såsom Airbnb, GoMore, Spinlister, Gaest, Boatsetter og mange flere. Et fænomen der har banet vejen for fænomenet digital korttidsudlejning, som dog endnu er et forholdsvist nyt fænomen i Danmark, men som på blot få år, har gjort sig bemærket som en ”disruptiv”, kommerciel overnatningsform. I 2017 anslog Center for Regional Turisemeforskning det samlede antal overnatninger via Airbnb i Danmark til 1,7 mio. i 2015 og 2,7 mio. i 2016. Selvom tjenesten stadig er et udpræget storbyfænomen, har fænomenet også bredt sig til kyst- og landdistrikterne. Konklusionen fra ovennævnte analyse er, at Airbnb’s udbredelse sandsynligvis vil vokse yderligere, fordi der ses en stor efterspørgsel, og fordi tjenesten endnu må opfattes som ny<sup>63</sup>.

I tråd med tendensen om ændringer i værdikæderne (se afsnit 4.1.) er Airbnb i dag, allerede inden vi for alvor har vænnet os til tjenesten, meget mere end en platform for korttidsudlejning. Den er på vej mod at blive en platform for mikro-iværksætteri. Det blev cementeret med lanceringen af førnævnte tjeneste “Experiences”. Den gør det muligt for lokale borgere, professionelle tour guides og non-profit organisationer at tilbyde oplevelser til turisterne. Det er godt set af Airbnb, idet “Experiences” tapper direkte ind i den førnævnte globale tendens i retning af et mere fleksibelt og dynamisk arbejdsmarked.

“Market forces in the growing income disparity and economic instability are influencing the “As the way we live, work and travel changes so people are getting more creative around and responding to this flexibility. at Airbnb we see a rise in people who are offering products and services to customers that were not available before - be it spare rooms or experiences. New people are tapping into the tourism industry as micro entrepreneurs and sharing in its benefits. They're helping to bring the authenticity and sense of community that visitors crave whilst claiming a slice of the tourism pie.” - Joanna Bunker, Strategic Partnerships i Airbnb

---

<sup>63</sup> Zhang, Jie (2017): Økonomiske effekter af Airbnb, Rapportserie, WP4. InnoCoast Input nr. 12 - Deleøkonomi

Tendensen ses allerede tydeligt inden for de kreative erhverv, der er præget af fleksible ansættelser med brug af freelancere og midlertidigt ansatte. Denne tendens vil fortsætte, idet den såkaldte “skråstregs-medarbejder” er i vækst. Det er medarbejderen, der er selvvalgt freelancer, og hvis titel er sammensat af mange forskellige komponenter som softwareudvikler/yogainstruktør/vært/blogger<sup>64</sup>.

Det skaber også mulighed og behov for mere flydende medarbejderrelationer, hvilket stiller nye krav til organisationer og især ledelse, som skal kunne forløse potentialet af de mere dynamiske og agile måder at opbygge forretningsmodeller og værditilbud på.

---

<sup>64</sup> And Co (2018): The Slash Workers



## 7. Metode

Nye turismeprodukter, oplevelser, virksomheder og forretningsmodeller opstår ikke i et vakuum. De bliver til i et forretningsklima, der formes af eksterne drivere og markeds kræfter. For at kortlægge vækstbetingelser, udfordringer og muligheder på en struktureret måde, har vi taget afsæt i Alexander Osterwalders Business Model Environment. Osterwalder er mest kendt for sin metode Business Model Canvas, men med Environment-modellen afdækker vi fire centrale kræfter, der former de nye vækstbetingelser.

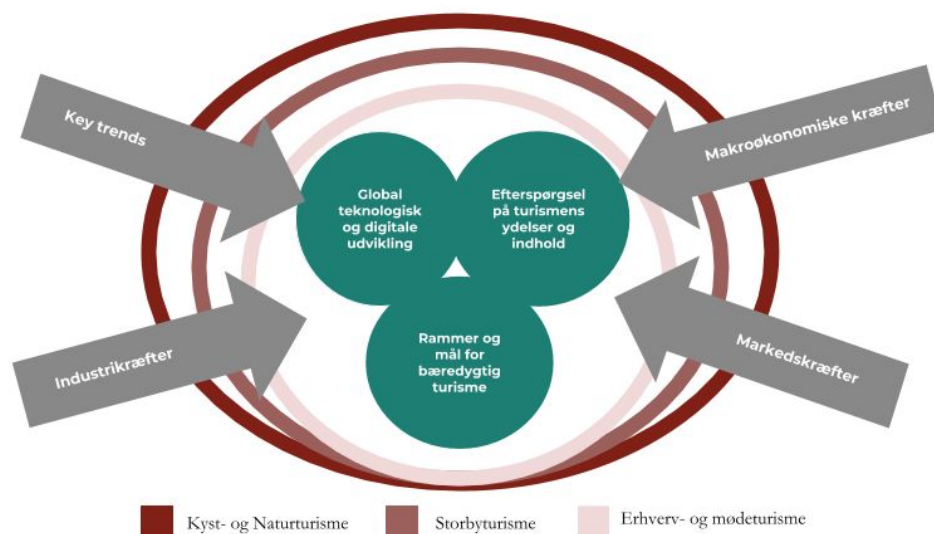
De fire centrale kræfter dækker over:

- **Markeds kræfter:** Væsentlige ændringer i kundeadfærd, som kundesegmenter, der vokser eller skrumper, nye kundedrevne behov, nye aktører på markedet eller i branchen osv.
- **Centrale tendenser:** Hovedtendenser, der former den enkelte forretning eller delbranche, såsom teknologiinnovation, sociale og kulturelle tendenser, regulatoriske begrænsninger, etc. FNs verdensmål vil også være del af de centrale tendenser.
- **Industrikræfter:** Nøgleaktører, der sætter standarden og former sektoren, nye aktører, der bevæger sig ind i værdikæden, nye eller forældede teknologileverandører, nye substituerende forretningsmodeller på vej (deleøkonomi, platformøkonomi, etc.) osv.
- **Makroøkonomiske kræfter:** Makrotrends, der tapper ind i de globale markedsbetingelser; globalisering, adgang til talent, specialistkompetencer, kapital, etc.

De fire typer af kræfter er afsøgt gennem litteraturstudie, og forholdt til turismens tre forretningsområder. Analysen har dernæst fokuseret på at identificere centrale mønstre og sammenhænge på tværs af forretningsområderne. Disse er omsat til temaer, der er beskrevet i rapporten.

Figuren nedenfor illustrerer metoden:





Analysen bygger først og fremmest på et omfattende studie i eksisterende dansk og international litteratur. Her har vi brugt Osterwalders analysemodel til at sikre et 360 graders perspektiv på dataindsamling og -behandling. Modellen er endvidere udbygget til at rumme de tre turismemæssige forretningsområder; storbyturisme, erhvervs- og mødeturisme samt kyst og naturturisme. På baggrund af modellen er centrale tendenser og nøgleord dermed blevet identificeret til brug for afsøgning af relevante materialer i forhold til disse områder.

Den indsamlede litteratur er blevet kortlagt i forhold til indholdets fokus qua analysemodellen, branchefokus, relevans og validitet for analysen. Dernæst er pointer fra litteraturen blevet kondenseret til centrale temaer, hvilket har været grundlag for udarbejdelsen af analysen i denne rapport. Temaerne er udviklet og analyseret på tværs af turismens tre forretningsområder.

For at sikre analysens anvendelighed i de tre forretningsområder samt i en midtjysk turismekontekst, er analyseresultaterne løbende blevet tryktestet og kvalificeret i workshops, fokusgrupper og enkelte ekspertinterviews.

Der er således afviklet en workshop med deltagelse fra ca. 70 turismeaktører, to fokusgruppeinterviews med deltagelse fra 14 repræsentanter fra kyst- og naturturisme samt erhvervs- og mødeturisme, 11 enkeltinterviews, herunder fire med særligt henblik på storbyturisme. Dertil er der foretaget fem interviews med internationale eksperter.

Et af de områder, der har krævet særlig opmærksomhed, er FNs 17 verdensmål. Der tales meget om dem i mange forskellige erhvervmæssige sammenhænge, og det har i analysen været oplagt at se på, hvordan de kan operationaliseres ift. turisme. Dette arbejde har bygget videre på The World Tourism Organization (UNWTO)'s arbejde med at omsætte målene til turisme. Med afsæt i en præsentation af målene, har deltagerne på førnævnte workshop bidraget til at prioritere de mål, der er særligt brugbare i en midtjysk turisme kontekst. Disse mål præsenteres uddybende i bilagsmaterialet.

**Overordnet har vi benyttet os af følgende metodiske greb:**

- **Desk research:** En struktureret og dybdegående tilgang gennem brug af Osterwalders analytiske ramme.
- **Dybdegående interviews:** Eksplorative interviews med både eksperter, first-movers og centrale aktører.
- **Fokusgruppeinterview:** Gennemført med repræsentanter fra udvalgte forretningsområder.
- **Workshops:** Præsentation indsigter for en bredere kreds med henblik på at inddrage aktørerne, kvalificere og forankre arbejdet undervejs.

## 8. Interviewpersoner og litteratur

### Deltagere på fokusgruppeinterviews

- Thue Jensen, head of venue development i MCH
- Allan Tambo Christiansen, erhvervsturismechef i VisitAarhus
- Anders Frølund, chef for events og kommunikationsstøtte på Aarhus Universitet
- Marianne Gjerløv, chef for Erhverv og By i Aarhus Kommune
- Mette Damkær, projektleder i Herning Kommune
- Søren Juul Baunsgaard, direktør i VisitHerning
- Peer Kristensen, direktør i VisitAarhus
- Flemming Rasmussen, direktør i Destination Djursland
- Jens Böhme, sekretariatschef i Realdania
- Jens Hausted, direktør i Dansk Kyst- og Naturturisme
- Peter Emsenhuber Graversen, leder af Enjoy Limfjorden
- Peter Sand, direktør i KRAFT
- Rasmus Sømod, turismeudviklingskonsulent i Ringkøbing-Skjern Kommune
- Sebastian Schaper, direktør i Ringkøbing Fjord Turisme

### Enkeltinterviews med repræsentanter fra regionen

- Jesper Bengtson, regionschef i Horesta
- Thomas Trøst Hansen, ErhvervsPhD på Aalborg Universitet og Wonderful Copenhagen
- Peter Dyhr Andreassen, sekretariatsleder for MeetDenmark
- Peer Kristensen, direktør i VisitAarhus
- Jesper Buus, District Director, Denmark West, Scandic Hotels
- Henrik B. Nielsen, adm. direktør i Djurs Sommerland A/S
- Liselotte Nis-Hanssen, turistchef i VisitSilkeborg
- Lykke Nielsen Høj, direktør i Feriepartner Hvide Sande
- Thomas Bloch Ravn, museumsinspektør ved Den Gamle By i Aarhus
- Lars Bernhard Jørgensen, bestyrelsesmedlem i VisitAarhus
- Thomas Cordtz, direktør i Birkhede Camping
- David McKie, Head of Ecommerce and Digital Business Development, London and Partners
- Nico Mulder, Marketing Strategy Manager, iAmsterdam
- Johanna Bunker, EMEA Strategic Partnerships, AirBnb
- Johnny Thorsen, VP, Travel Strategy & Partnerships, Mezi.com
- Dorota Townsend, Regional Manager, Tiqets (tidligere TripAdvisor)

## Litteraturliste

And Co (2018): The Slash Workers

Accenture (2017): Amplify You - Technology for people samt Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

Berlingske Business: Danske restauranter er en lækkerbissen for storinvestorer. (24.03.2018)

Business Events Sydney (2016): Conferences: catalysts for thriving economies

Center for Kystturisme (2014): Hvidbog for oplevelsesbaseret kystturisme

Dansk Turismefremme (2015): Den moderne turismeorganisation

Deloitte (2017): Tech Trends - The Kinetic Enterprise

Den Europæiske kommission (2010): "Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe"

Det Nationale Turismeforum (2018): Oplæg fra Det Nationale Turismeforum til erhvervsministeren om turismefremmeindsatsen

Det Nationale Turismeforum (2018): Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne.

DI analyse (2017): Stigende innovationslyst i turismen

Edelman Digital (2017): Trends Report

Forrester Consulting (2015): Moments That Matter

Nesta (2017): The future of skills

Phocuswright (2016): Mobile, Millennials and Emerging Markets: The Next Wave in Global Travel

PwC (2013): The digital future of creative Europe

PwC (2017): The World in 2050

S Lundtorp (2001): Measuring Seasonality in Tourism

SKIFT (2018): Megatrends defining Travel in 2018

The Experience Institute IAEE, PCMA (2015): The decision to attend study - For conventions & exhibitions

The National Coastal Tourism Academy (2015): Understanding Seasonality in Coastal Destinations

The Washington Post: Mountain bike excursions, cheaper WiFi and better food: Welcome to Cruise 2.0 (26.03.2018)

Think with Google (2016): How micro-moments are reshaping the travel customer journey

Think with Google (2018): The rise of personal search, Think with Google

UNWTO (2017): Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030

VisitAarhus (2018): Keep Momentum

Visit Denmark (2016): Kortferie i Danmark

VisitDenmark (2016): Kulturturisme i Danmark - Kyst- og naturturister & Storbyturister

VisitDenmark (2017): Smart Tourism

VisitDenmark (2017): Turismens beskæftigelse

VisitDenmark (2017): Turismens økonomiske betydning i Region Midtjylland 2015

Winding Tree (2017): A practical application of Blockchain on the travel industry (White paper)

Wonderful Copenhagen (2015): Afdækning af turisternes bevægelsesmønstre i Danmark

World Economic Forum (2016): Future of jobs report

Zhang, Jie (2017): Økonomiske effekter af Airbnb, Rapportserie, WP4. InnoCoast Input nr. 12 - Deleøkonomi

[www.ecty2018.org](http://www.ecty2018.org) (15.02.2018)

[www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3723283,00.html](http://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3723283,00.html) (09.04.2018)

[www.dagbladet.no/nyheter/stordalen-hotell-satser-pa-blockchain/69651734](http://www.dagbladet.no/nyheter/stordalen-hotell-satser-pa-blockchain/69651734) (12.04.2018)

<https://dk.linkedin.com/pulse/kommunerne-ved-rorpinden-i-turismefremme-en-rolle-der-sune-jensen> (11.04.2018)

[www.thinkdigital.travel/opinion/how-to-market-to-millennial-travellers](http://www.thinkdigital.travel/opinion/how-to-market-to-millennial-travellers) (23.02 2018)

[www.turisme.nu/museum-for-kunst-airbnb](http://www.turisme.nu/museum-for-kunst-airbnb) (10.04.2018)

[www.visitdenmark.dk/da/danmark/megatrends](http://www.visitdenmark.dk/da/danmark/megatrends) (23.02 2018)

[www.visitdenmark.dk/da/analyse/livsstils-trends-med-betydning-turismen](http://www.visitdenmark.dk/da/analyse/livsstils-trends-med-betydning-turismen) (23.02. 2018)

[www.weatherads.io/resources/industries/weather-advertising-travel-tourism-hospitality](http://www.weatherads.io/resources/industries/weather-advertising-travel-tourism-hospitality) (15.02.2018)

## Bilag 1. FN's verdensmål i en regional turismeindsats

Illustrationerne nedenfor viser i oversigtsform stikord til de elementer, der ifølge deltagerne på udviklingsworkshoppen (se metodebeskrivelse) kan aktivere de fem relevante bæredygtigheds mål i en regional turismeindsats:

### Mål 3: Sunde liv og øget trivsel



### Mål 8: Bæredygtig og økonomisk vækst



