

BOOST

UNDERVISNINGEN MED TURISMEFAGLIG VIDEN



"Boost undervisningen med turismefaglig viden" er udgivet af:

Midtjysk Turisme er det regionale turismeudviklings-
selskab i Region Midtjylland. Vores overordnede
idé og målsætning er væsentligst at stimulere
turisterhvervets udvikling i regionen og i samarbejde
med erhvervet, destinationer og regionen aktivt
at medvirke til fremme og udvikling af turismen
og oplevelsesøkonomien i Region Midtjylland.
Læs mere på www.midtjyskturisme.com

midtjysk TURISME

Denne hvidbog er udgivet af Midtjysk Turisme i
regi af indsatsen "Det professionelle turisterhverv",
med støtte fra Den Europæiske Socialfond.



PrimusMotor er et kreativt konsulentfirma,
der hjælper organisationer med innovation
og forretningsudvikling – med fokus på kvalitet
og vækst. Virksomheden har særlige kompetencer
inden for turisme, oplevelsesøkonomi og byud-
vikling og er projekt- og procesledere på en lang
række turismeudviklingsprojekter i hele landet.
www.primus-motor.com

PRIMUSMOTOR

Dato: August 2013
ISBN: EAN 978-87-996116-1-4
Design: Zoulmade.com

FORORD



Ulla Hjorth Jørgensen
Udviklingskonsulent

August 2013

Kompetenceudvikling af turismeerhvervet og kvalificeret turismefaglig undervisning er helt centralt, når vi taler om at skabe vækst i det midtjyske turismeerhverv.

Indtil midten af 1990'erne var der ikke mange uddannelser eller kurser møntet på turismeerhvervet. Siden er mange spændende uddannelser og tiltag kommet til, ligesom kravene til turismeerhvervet er blevet skærpet i en global verden, hvor konkurrencen er skarp om at skabe de stærkeste produkter, levere de bedste oplevelser og yde den højeste service over for gæsterne.

Med denne hvidbog er det Midtjysk Turismes ønske at levere inspiration til undervisere inden for turisme og oplevelsesøkonomi. Vi ønsker at skabe et afsæt for, at regionens turismefaglige uddannelser og kurser bygger på en skærpet viden om det erhverv, de henvender sig til. Det er således vores mission, at vi med denne hvidbog kan være med til at sikre høj kvalitet i de turismerelaterede uddannelsesstilbud og skabe et øget kendskab på uddannelsesstederne og blandt private kursusudbydere til turismens erhvervsmæssige forudsætninger inden for nøgleområder som fx. salg, service og digital markedsføring. Vi vil desuden gerne inspirere til, at nye kursusideer og uddannelsesstilbud kan opstå og være med til at sikre en øget sammenhæng imellem det behov, som erhvervet giver udtryk for de har på uddannelsessiden, og de tilbud uddannelsesverdenen i Region Midtjylland udbyder.

Rigtig god læselyst!



INDLEDNING	5
1. SALG OG SERVICE INDEN FOR TURISME	7
1.1 MÅLGRUPPE	7
1.2 FORBRUG OG PRODUKTION SKER I SAMME PROCES	7
2. INNOVATION, FORRETNINGSUDVIKLING OG VÆRDIKÆDER INDEN FOR TURISME	13
2.1 INNOVATION	13
2.2 INNOVATIVE FORRETNINGSMODELLER I TURISMEN	18
3. VÆRDIKÆDER OG HELHEDSTÆNKNING INDEN FOR TURISME	21
3.1 PRODUKTVÆRDIKÆDEN/SERVICEDESIGN	21
3.2 LEVERANCEKÆDE/SUPPLY CHAIN	24
4. KOMMUNIKATION, STORYTELLING OG BRANDING INDEN FOR TURISME	27
4.1 STORYTELLING	28
4.2 BRANDING	31
5. DIGITAL MARKEDSFØRING INDEN FOR TURISME	33
5.1 VISUAL COMMUNITIES	34
5.2 STRATEGISK MARKEDSFØRING	35
AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER	37
ANBEFALINGER	39

INDLEDNING OG FORMÅL

Der er brug for nye måder at sikre kompetenceudvikling hos de midtjyske turismeaktører for at skabe vækst i Region Midtjylland. Rejsemarkedet og turisternes adfærd er i konstant forandring, og konkurrencen om turisterne bliver hårdere.

Det er derfor nødvendigt at forbedre destinationernes evne til at tiltrække turister fra nye markeder, at fokusere på salg og mersalg og retænke det danske turismeprodukt. Der stilles større krav til de danske turismeaktørers kompetencer, og derfor er kompetenceudvikling gennem uddannelse og efteruddannelse en nødvendighed, hvis turismeaktørerne skal kunne forny sig og begå sig i den internationale konkurrence om turisterne.

De grundlæggende udfordringer for turismeerhvervet set fra et beskæftigelses- og uddannelsesmæssigt perspektiv er:

- Stigende nationalt og internationalt konkurrencepres betyder skærpede krav til serviceniveauet
- Manglende tradition for uddannelse og efteruddannelse af medarbejdere
- At arbejdsstyrken er kendetegnet ved mange ufaglærte med tidsbegrænsede ansættelser og en lille andel af kernemedarbejdere

Hvidbogen tager bl.a. afsæt i analysen "Kompetencer til turisme" udarbejdet i 2012 for Midtjysk Turisme af konsulentvirksomheden New Insight. Analysen afdækker kompetencebehovene i det midtjyske turismeerhverv og identificerer, at det midtjyske turismeerhverv har særlige behov inden for følgende fagområder:

- Salg og service
- Innovation og forretningsudvikling
- Værdikæder
- Kommunikation og storytelling
- Digitaliseret markedsføring

Hvidbogen består derfor af en uddybning af ovenstående begreber og en række cases. De konkrete cases er valgt ud fra 'best practice', som kan inspirere til 'next practice'.

Bogen afsluttes med en række anbefalinger, der kan inspirere til at klæde de studerende endnu bedre på til at blive fremtidens professionelle medarbejdere inden for turismen i Region Midtjylland. Hvidbogen har konkrete forslag til værktøjer og modeller, som kan anvendes af underviserne – enten som de er eller ud fra en tilpasning til den enkelte undervisers metodesæt.

Bogen er dels udarbejdet på baggrund af en række analyser og den seneste litteratur på området, dels på baggrund af interviews med turismeaktører, forskere og andre videnspersoner indenfor turisme. Disse videnspersoner har bidraget med viden, cases og gode inputs til, hvilke fokusområder, de mener er nødvendige i forhold til at udvikle kompetencerne hos turismeerhvervets medarbejdere og ledere.

1.

**SALG OG SERVICE INDEN
FOR TURISME**

1.1 MÅLGRUPPE

En målrettet indsats for at styrke salg og service inden for turismen er afhængig af, at man på forhånd har et kendskab til sine målgrupper. Hvem er turisterne, hvorfor vælger de at holde ferie i Region Midtjylland, hvordan bor de, hvor længe bliver de, hvor mange penge bruger de og hvad er deres 'reason to go'.

Tendensen går i retning af, at turistens tilgang til ferie er gået fra at være styret af destinationen til at være drevet af behov, og at disse behov er i forandring. Når man skal sælge sit turismeprodukt er det derfor væsentligt at positionere sig tydeligt og præcist i forhold til turistens behov, som varierer fra marked til marked.

Et eksempel herpå er Skandinavien: Til trods for at nordmænd og svenskere minder utroligt meget om hinanden, har de alligevel forskellige rejsemotiver. Eksempelvis er nordmændene mere optagede af at kunne være trygge og slappe af på deres ferie, mens svenskerne er optagede af at få værdi for pengene.¹ Denne kulturelle viden spiller derfor en stor rolle i forhold til tilrettelæggelse og optimering af salg og service.

1.2 FORBRUG OG PRODUKTION SKER I SAMME PROCES

Turisme handler om at sælge og levere oplevelser og minder. Turismebranchen adskiller sig væsentligt fra andre brancher som sælger og leverer fysiske produkter. De fleste af de produkter og tjenester inden for turisme er immaterielle, dvs. transport, overnatning, underholdning, konferencefaciliteter m.v. Du kan ikke 'prøve' varen, inden du køber den. Når gæsten skal vælge sin destination eller sit rejsemål, kan han blot forestille sig, hvordan stedet er. Når gæsten har købt sin rejse og ankommer til destinationen, er det derfor på baggrund af en række forventninger. Man taler om 'sandhedens øjeblik' – mødet med gæsten er der, hvor produktion og leverance sker samtidigt. Man kan ikke fortryde og lave leverancen om.

Salg og service foregår ikke kun på selve destinationen eller turistattraktionen. Der er mange muligheder for at påvirke gæstens køb og genkøb for derved at øge indtjeningen. Her kan det være hensigtsmæssigt at opdele gæstens rejse i før, under og efter.

1. Fra mere til bedre – Rejsetrends nu og i fremtiden, VisitSyddanmark (2012)

Før: Gæstens beslutningsproces

Turister træffer oftest valg om en rejses destination, varighed og overnatningsform før selve rejsen.² Hvis man som turismeudbyder vil påvirke disse valg, skal det derfor ske før feriens start. Derfor er det også relevant, at man har taget stilling til, hvilken type turist man har med at gøre, og ikke mindst om produktet stemmer overens med turistens ønsker og behov.

Under: Mødet med gæsten

En af de vigtigste dele af salgsprocessen i turisme er mødet mellem gæsten og frontpersonalet. Det er her gæstens præferencer og behov bliver identificerede, og der kan skabes tillid. I en turismemæssig sammenhæng skal der skabes et langvarigt forhold, som bygger på tillid til stedet og serviceydelse. At miste en gæst skal sidestilles med at miste en god ven. Derfor kalder branchen turisten for en gæst. En langvarig relation med en gæst skal derfor baseres på et højt serviceniveau, herunder en god kommunikation, hvilket på sigt vil betyde en høj grad af loyalitet.

**ETABLERING AF GOD KOMMUNIKATION
TIL GÆSTEN SKER GENNEM:**

Empati: Forstå gæstens behov og ønsker

Tillid: Tilbyde opdateret og relevant information og produkter,
så gæsten føler at hans behov tilgodeses

En gæst vil ofte være i berøring med mange forskellige oplevelsesudbydere, overnatningssteder etc., når han er ankommet til destinationen. For at etablere en god kommunikation er det afgørende, at frontpersonale etc. er informerede om, hvilken 'pakke' en gæst har valgt, hvor har gæsten været, og hvor er gæsten på vej hen. Den interne kommunikation og produktkendskab på destinationen er således vigtig for at kunne imødekomme gæstens individuelle behov. Dette er med til at øge gæstens tillid og loyalitet overfor destinationen, og gæsten vil i højere grad være villig til at foretage genkøb og anbefale stedet til andre.

Mange destinationer arbejder med netop oplevelsen af service på destinationen – altså under opholdet. Denne service kaldes også værtskab.

Der er mange definitioner på service og værtskab. Definitionen er vigtig, fordi den har betydning for, hvilket kompetencebehov der er hos en turismevirksomhed i forhold til at yde service og værtskab i gæstebetjeningen.

DEFINITION:

Værtskab er, når flere i fællesskab påtager sig ansvaret for, at gæsterne føler sig velkomne og får en god oplevelse.³

Denne definition af værtskabsbegrebet er valgt, fordi den sammenkobler, hvad medarbejdere, ledere og gæster tænker om servicebegrebet. Dette indebærer at tage hånd om gæsterne fra de kommer ind af døren, til de siger farvel, og at kerneydelsen er i orden.

Hos mange virksomheder opfattes evnen til at yde god service først og fremmest som en særlig evne hos medarbejderen. Medarbejderen skal kunne se det tilfredsstillende i at servicere gæsterne

2. Potentialeanalyse af turistens købs- og beslutningsadfærd, udarbejdet af Rambøll Management for Midtjysk Turisme (2012)

3. Kilde: Danske Værter

og give dem en god oplevelse. Danske Værter har udviklet en række værtsskabskurser, som er målrettet turismeerhvervet. Kurserne er udviklet ud fra filosofien: "Service er noget man giver. Værtsskab er noget man påtager sig – det handler om din holdning". Måske kan denne skelnen udnyttes i forsøget på at skabe en forståelse for de to begreber. Hvor service hos nogle skaber billeder af underdanighed, klinger værtsskab af stolthed og ansvar.

Endnu et væsentligt element i servicebegrebet set fra virksomhedernes side er evnen til at være imødekommende over for kritik og utilfredse gæster. Konflikt håndtering og evnen til at tage en beslutning, der kan vende en dårlig oplevelse til en god, er således også vigtige kompetencer.

Efter: Gæstens afrejse og hjemkomst

Det første og det sidste øjeblik er det, som gæsten især husker. Flere steder tilbyder derfor en flaske vand, som man kan få med hjem i bilen eller mulighed for at købe en lille æske LEGO med hjem til børnene – salg, som vil opfattes som service, og et check ud, som sker ukompliceret, uden kø og med et smil.

Mange steder glemmer ofte, at det er lettere at få eksisterende kunder til at købe igen end at finde helt nye kunder. Der er mange muligheder for at give en god 'efterservice' til gæsten, og derved skabe mulighed for gensalg. Hvis turismevirksomheden kender sin gæst og ved, at den pågældende interesserer sig for motionscykling, er det oplagt at følge op på gæstens ferie med information om kommende mountainbiketilbud og lokale cykelløb. Har gæsten haft en tilfredsstillende ferie, og har han haft oplevelsen af, at hans ønsker og behov er blevet tilgodeset, så vil han kun betragte det som en service fremadrettet at få tilsendt gode tilbud som interesserer lige netop ham.



CASE:

HOTEL VEJLEFJORD – MERSALG OG SERVICE SOM KULTUR

På Hotel Vejlefjord arbejdes der proaktivt med mersalg og at få inkluderet medarbejderne i salgsprocesser- og beslutninger. Der afholdes interne kurser om mersalg og service ud fra den betragtning, at er man god til det ene, kan man det andet. Hotel Vejlefjord har stort fokus på deres inhouse salg på tværs af hotellets afdelinger. Spa-medarbejderen kan sælge konferencetilbud til en spagæst og vice versa. Det handler ikke om at prakke gæsten en masse produkter på, men om at lære medarbejderne, at det er et spørgsmål om at komme tættere på gæsten og yde en ekstra service. Når medarbejderne udviser interesse og empati føler gæsten sig som noget særligt og tillid etableres. Således har Hotel Vejlefjord fået etableret en kultur, hvor mersalg er en naturlig del af det at give gæsterne den bedst mulige oplevelse under deres ophold. Derudover handler de interne kurser om at give personalet viden om de små ting, der i det store og hele gør en stor forskel – for eksempel at én mere pose nødder solgt per gæst kan give en øget omsætning på en million kroner om året.

De interne kurser giver medarbejderne en forståelse for, hvad der skal til for at øge omsætningen.

Hoteldirektør Flemming Jakobsen, Hotel Vejlefjord



1.2.1 SALG OG SERVICE

Et meget simpelt værktøj til at maksimere serviceniveauet i virksomheden er øget fokus på mål og på hvad der gør en forskel – vejen mod gæstens hjerte. Det behøver ikke være forkromet, man kan blot lave et lille skema:

Situation	Hvad gør de fleste?	Hvad gør de bedste?	Hvilken respons gav gæsten?
En konferencegæst spørger, hvor kopimaskinen er...	Peger og forklarer, hvor han skal gå hen	Går med gæsten hen til kopimaskinen og igangsætter kopimaskinen for ham	Var superglad og kommenterede det på spørgeskemaet

Husk at involvere medarbejderne i at lave en masse gode eksempler – og husk at følge op på den positive respons de får.



2.

INNOVATION OG FORRETNINGSUDVIKLING INDEN FOR TURISME

I et land hvor prisniveauet er højt, og hvor vi har 5000 kompetente 'konkurrenter' alene i Europa, er forretningsudvikling og innovation et 'must'. Hvis vi skal sikre, at vi også i fremtiden har balance mellem pris og kvalitet, er det afgørende, at vi konstant udvikler vores turisme produkter, -services og -processer.

Den første udfordring som dansk turismeforskning, -uddannelse og -udvikling står overfor, er at undgå blind reproduktion. Nytænkning og innovation hindres af gentagelse og anvendelse af modeller, der tager udgangspunkt i, hvad 'vi plejer' at gøre.⁴

Turismestrukturen er karakteriseret som en SMV-struktur, det vil sige små- og mellemstore virksomheder. Erhvervet er præget af mange små virksomheder med under 10 ansatte⁵. Dog er det vigtigt at påpege, at turismeerhvervet efterhånden har fået flere og flere meget store kædevirksomheder, f.eks. Novasol/Dansommer, Scandic m.v. Hos de mindre familieejede virksomheder er det ofte en udfordring at være innovativ, da der tit ikke er hverken tidsmæssige eller økonomiske ressourcer til at arbejde fokuseret med at udvikle sit produkt eller sine processer. Samarbejde om innovation med større og mindre aktører er derfor særlig aktuelt i disse mindre virksomheder. Her kan de større aktører være 'fyrtårne' for de mindre.

2.1 INNOVATION

Ved begrebet innovation forstås sædvanligvis: Nyskabelse, som frembringer økonomisk værdi. Til grund for 'det nye' ligger kreativitet og idéudvikling, mens 'skabelse' henviser til realiseringen og implementeringen af den nye idé, som derefter kan generere værdi for de involverede parter. Dansk turisme bliver ofte anklaget for at være kopi på kopi. For eksempel flere nye cykelruter, større fokus på lokale råvarer, måden at indtænke gastronomi på, konferencестeder med kreative møderum med fat boys etc. I de nævnte eksempler befinder branchen sig på niveauet 'tænke hvordan andre har gjort'. Derfor er fordelen ved at innovere, at man kommer først med et nyt produkt, som kunderne begejstres over og er villige til at give en høj pris for. Men det er først fuldført innovation, når produkterne bliver solgt med overskud. Innovation kan også være fornyelse af produktions- og leveranceprocesser, virksomhedens organisation eller markedsplacering. Det kan være en ny alliance med nye partnere, f.eks. at man som hotel indgår et samarbejde med danske designbrands. Værelserne indrettes med disse designs, interiør kan købes i receptionen, og de danske designbrands bruger hotellet ved besøg af deres forretningspartnere.

Avenue Hotel⁶ i København var et af de første danske hoteller, der skabte en sådan alliance. Fordelen her er, at folk rent faktisk kan prøve produkterne, inden de køber dem. Udstillingerne skifter løbende med nye kvalitetsdesigns. Alliancen er fordelagtig for begge parter. De forskellige brands får et show room og en butik, og hotellet får en ny, spændende indretning med kvalitetsbrands.

Innovation kan være flere ting. Man kan gå fra at forbedre til at forandre og forvandle. Tanke stilen er fra at tænke hvordan andre har gjort, til at tænke det på en anden måde eller tænke det umulige.

4. Hvidbog om Turismeforskningen i Danmark, Janne J. Liburd et al. (2012)

5. Ny vækst i turismen, Region Midtjylland (2012)

6. Kilde: Avenue Hotel

DEFINITION:

Innovation kan være 'inkrementiel' og 'radikal'. Inkrementiel innovation er at forbedre, f.eks. at lave en sæsonpræget menu, hvor der tidligere kun har været en almindelig menu. Radikal innovation handler om at forandre, f.eks. at lave et regnvandsbassin om til et nyt rekreativt område, hvor turister kan plukke urter, få et gourmetkursus med lokale råvarer eller lære om, hvordan Danmark klimasikrer sig mod skybrud.

Med innovation er der tale om forandringsledelsesprojekter, hvor man gør op med 'plejer' kulturen.

Innovationsprocessen

Går man i krig med innovation på et niveau, hvor der ikke blot er tale om inkrementiel innovation, er det afgørende, at man indtænker alle de aktører, som er en del af oplevelsen. Hvis de ikke er involverede i processen omkring idéudviklingen, vil man ofte møde modstand. Modstanden vil opstå, når idéen skal gøres konkret og føres ud i livet. Det er derfor vigtigt, at man arbejder med en strategisk platform, hvor man dels sikrer mål, involvering og kommunikation, dels sikrer en efterfølgende forankring/implementering.

Generelt er det nemt at få idéer, men langt sværere at få ført dem ud i livet. Det er tit her det går galt. Innovationsprocessen i oplevelse og service er ofte skrøbelig. Den er afhængig af mange mennesker, og den kræver vedligeholdelse. Processen går i stå pga. sociale eller kommunikationsmæssige forhold. Den væsentligste hindring er, at virksomhedens ledelse og medarbejdere kommer til at fokusere 100 % på den daglige drift og glemmer deres udviklingsproces. Således er en af de største udfordringer at fastholde processen – og dermed at afsætte de nødvendige ressourcer til dette.

Innovation i netværk

I Danmark har nyudvikling indenfor turisme på destinationsniveau typisk været forankret hos turismefremmeorganisationerne, der har udviklet cykelruter, vandreruter, oplevelseskort m.m.

Der er en ny tendens til, at produkter og services udvikles som bottom-up processer, hvor aktørerne bliver involverede i idéudviklingen. I og med at mange tiltag netop skal skabe vækst hos de involverede virksomheder, giver det god mening. I sidste ende er det jo også virksomhederne, der skal 'levere varen'. Dog er læringen, at en bottom-up proces skal faciliteres. Mange forskellige interesser, og øvelsen i at se hinanden som kolleger i stedet for konkurrenter gør, at der ofte er brug for en person til at styre processen.

Hvis ønsket er at skabe innovation, der ikke blot handler om at give havestolene en ny farve, kan man lave en kreativ proces. En kreativ proces, som tager udgangspunkt i det, gæsterne ønsker, og det vi som destination skal differentiere os på – det, der gør os unikke. I Region Midtjylland er der udpeget en række områder, som f.eks. Limfjorden, stærke feriesteder og erhvervsturisme i Aarhus og Herning. Disse steder rummer hver især små enestående perler, der kan sammentænkes til nye oplevelser, med fokus på det stedbundne.

En løsning for turismeerhvervet kan være at skabe hybride løsninger – eller tværgående innovative produkter, hvor f.eks. en bed and breakfast virksomhed går sammen med et museum, en restaurant og måske en zoneterapeut og laver nytænkende produkter, der skaber vækst og mersalg. Der skal arbejdes meget målrettet på at kvalitetsudvikle temaer og skabe sammenhængende pakkeløsninger, der går på tværs⁷. Der skal dannes netværk, hvor viden deles, nye samarbejder opstår på tværs af aktører i branchen, og nye idéer fødes. Man skal være opmærksom på, at det er "de mange små skridts kunst"⁸. Hele opstarten går ud på at få skabt et tillidsfuldt samarbejde, og få alle til at forstå visionen og idéen med projektet.

7. Ny vækst i turismen, Region Midtjylland (2012)

8. Systematisk oplevelsesudvikling, Danske Destinationer (2010)



I WellCome-projektet blev der anvendt en række brugerdrevne metoder.

CASE:

WELLCOME – INNOVATION I NETVÆRK

Formålet med projekt WellCome var at skabe øget omsætning indenfor turisme og relaterede erhverv ved at udvikle nye helårsturismeprodukter inden for krydsfeltet wellness og sundhed. Fremgangsmåden var en anderledes tilgang til wellness med fokus på det hele menneske og sundhedsfremme. Udgangspunktet i projektet var, at der skulle arbejdes i netværk og tænkes i helheder ud fra et velværemæssigt eller sundhedsmæssigt synspunkt. Hvor wellness for mange aktører var ensbetydende med forkælelse og afslapning, skulle dette projekt skabe fokus på sundhedsfremme og rekonvalescens, og dermed tage første spadestik til et samarbejde mellem sundhedsvæsenet og turismen.

Deltagerne arbejdede systematisk med udvikling – fra analyse, til kreative processer og konkretisering. Konceptgrupperne blev sammensat så flere grene af turistbranchen og relaterede brancher var repræsenteret i hver konceptgruppe – både store og mindre virksomheder, og enkeltmandsfirmaer. Resultatet var innovative koncepter med udgangspunkt i gæstens værdikæde, og en helt ny branche opstod.

Eksempler på udviklede koncepter:

WellCome Balance - Kom Ovenpå

Der blev udviklet et stressforebyggende ophold med fokus på krop og sjæl. De deltagende virksomheder var en coach, en restaurant, Slotssøbadet i Kolding og en virksomhed, der udbyder meditationskurser under vand. Et netværksamarbejde, der har skabt vækst i alle de deltagende virksomheder.

WellCome Food - Havets Müsli og Havets Brød

En innovativ kok, et økomølleri, en tangforsker og et hotel udviklede i samarbejde to unikke, sunde produkter med økologiske råvarer og med tang. Produkterne sælges bl.a. på hoteller og i udvalgte helsekostbutikker.

Bredden af aktører giver en særlig dynamik, både at der er store og mindre aktører, som kan indgå i samarbejder og værdikæder.

Turismechef i Vejle Morten Damgaard, projektleder på WellCome - projektet

Læs mere om WellCome på wellcome.dk



2.1.1 BRUGERDREVET INNOVATION

En trend indenfor udvikling er brugerdrevet innovation eller co-creation med brugerne, i denne sammenhæng turister. Ved at involvere danske og internationale turister i udviklingen af vores turismeprodukter, vil vi kunne skabe de turismeprodukter, som markedet efterspørger. Der er mange måder at inddrage turister på i forhold til udvikling. Man skal dog altid have et klart mål og overveje, hvorfor det giver mening.

Der findes en række metoder til at forstå turisterne og deres erkendte og ikke erkendte behov. Heraf kan bl.a. nævnes:

Research

- Observation

Giver en dyb brugerindsigt ved, at man er tilstede på turistens ferie, og deltager i centrale situationer og handlinger, hvor services og produkter bliver anvendt.

Observation er relevant, fordi den giver mulighed for at afdække turistens reelle brug af f.eks. et wellnesscenter.

- Etnografisk interview og observation

Et åbent interview, der kommer tættere på turistens hverdagsliv eller i deres ferie. Hvis det omhandler fødevarer, kan indholdet af et køleskab vise lidt om turistens madpræferencer.

Et etnografisk interview er relevant fordi det giver dybe indsigter i turistens hverdag og behov.

Det giver inspiration til udvikling af personas og afslører ukendte behov, der kan omsættes til nye forretningsmuligheder.

- Fotodagbøger

Turisterne udstyres med et kamera, eller man får dem til at tage billeder med deres mobiltelefoner af værdier, som de forbinder med deres feriested. Fotodagbøger er relevante, fordi de giver billig adgang til turistens syn på værdierne af stedet og afslører mødte behov for nye eller ændrede produkter eller services – og evt. også kommunikation.

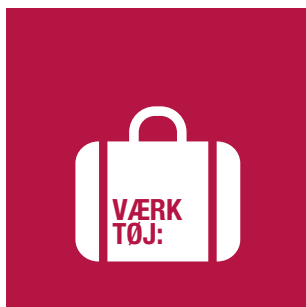
Analyse

Customer Journey Mapping, side 23

Personas

Et redskab til at 'få liv' i målgruppen og forholde sig til målgruppen som konkrete mennesker med forskellige behov. Når der udvikles personaer fremhæves forskelle og ligheder mellem brugere. For at give liv til personas skal typerne navngives og konkretiseres med billeder fx på en planche.

Personas er relevante, da det øger træfsikkerheden hos målgruppen. Derudover giver det mulighed for at udvikle målrettede turismeprodukter og målrette kommunikationen til forskellige brugere.



2.1.2 INNOVATIONS PROCES

For at kunne udvikle nye og unikke serviceløsninger og oplevelser i turismebranchen, er det hensigtsmæssigt at sætte en innovationsproces i gang. Dette er vigtigt, hvis løsningerne og produkterne skal være anderledes og nytænkende og give mening for den aktuelle målgruppe. Før man igangsætter innovationsprocessen, er det væsentligt, at man har gennemført en analyse, så man kender sine mål, sit marked og at man har valgt hvilken type gæst, man ønsker at fokusere på. Det er således vigtigt, at man har foretaget en forudgående research, så innovationsprocessen tager udgangspunkt i viden og ikke gætteri.



En succesfuld innovationsproces har fem faser, og ofte vil en innovationsproces være en iterativ proces, hvor man skal lidt frem og tilbage i de forskellige faser.



1. En succesfuld innovationsproces starter med en kreativ proces. En metode hertil kan f.eks. være en brainstorm⁹. Det er her, de gode idéer skabes – idéer, som er grundstenene til nye unikke serviceløsninger og som kan skabe vækst.
2. Når man har udvalgt hvilke idéer, man vil arbejde videre med, skal idéerne gøres konkrete. Det er ikke nok, at et overnatningssted har fået en idé om at de vil tilbyde deres gæster at blive kørt ud til et af sommerens mange loppemarkeder i området. Der skal udvikles et koncept hvor hele servicen gennemtænkes i forhold til målgruppe og alle praktiske detaljer.
3. Når konceptet er udarbejdet, skal der laves en forretningsplan. I arbejdet med forretningsplanen finder man ud af, om konceptet holder vand i økonomisk forstand – kan overnatningsstedet tjene penge på sit loppemarkedskoncept? Ellers giver det ikke mening at bruge mere tid på det.

Følgende elementer indgår i en forretningsplan:

Kunder: Hvem henvender konceptet sig til?

Værdifaktorer: Hvilken værdier skaber konceptet for kunden?

Salg og salgskanaler: Hvor skal konceptet sælges og hvordan?

Indtægter: Hvad er kunderne villige til at betale for konceptet?

Omkostninger: Hvad vil det koste at realisere konceptet?

Partnere og kompetencer: Hvem bør være partnere i konceptet, for at konceptet kan realiseres? Hvilke kompetencer er der behov for, for at konceptet kan løftes?

Aktiviteter: Hvad skal ske og hvornår i realiseringen af konceptet?

4. Er konceptet bæredygtigt, og er der interesserede købere til det, kan man gå videre til fasen 'Salg og markedsføring', der handler om at fortælle den gode historie om konceptet. Hvilken historie kan overnatningsstedet fortælle om loppemarkedskonceptet? Ligeledes skal der tages stilling til, på hvilke platforme salget skal ske.
5. Næste skridt er at arbejde med implementeringen af konceptet. At implementere vil sige at organisationen og alle, som er involveret i at 'levere varen', får kendskab til, hvad konceptet indeholder, hvordan konceptet bookes, hvordan gæsten skal håndteres osv. Alle i værdikæden skal kende til konceptet og vide præcis hvad, der er deres opgave. Denne fase er især vigtig for at sikre en høj ensartet kvalitet i leverancen til gæsten.

9. For gode råd og inspiration til brainstorming se www.innovationsguiden.dk

2.2 INNOVATIVE FORRETNINGSMODELLER I TURISMEN

DEFINITION:

Forretningsudvikling og innovation handler om virksomhedernes eller destinationers målrettede og strukturerede arbejde med udvikling af nye produkter, services og processer, i overensstemmelse med det aktuelle marked, virksomhedens identitet og kundernes ønsker og behov.¹⁰

Et eksempel på at være innovativ med en ny forretningsmodel på virksomhedsniveau er RyanAir. Her har man kigget på hele gæstens flow gennem systemet og skåret ind til kerneydelsen, altså selve transporten fra destination A til destination B. Transporten sælges nærmest til kostpris. Alle øvrige ydelser koster penge. SAS lavede en kampagne, hvor pris og ydelse mellem de to operatører, SAS og RyanAir, blev sammenlignet. Hvad får man, og hvad koster det. Her blev det synligt, at der stort set er samme pris ved de to udbydere, hvis man får de samme ydelser. Hele forskellen er, at kunden hos RyanAir selv kan vælge til og fra – og at gebyrer på eksempelvis ekstra bagage ikke er synlige.

RyanAir har omkostningsminimeret på produkt og proces. Det vil sige, at de har fået de gates i lufthavnene, som er længst væk, lønningerne er ikke de højeste, og al telefonservice er skåret væk. Men RyanAir tjener mange penge. Deres personale er trænet til at lave mersalg – de sælger lotterisedler, posesupper m.v. Og det virker.

RyanAir har på en og samme gang skabt nytænkning indenfor transport af den rejsende og lavet en ny forretningsmodel, hvor der tjenes penge på alt omkring den egentlige kerneydelse. En forretningsmodel som også overnatningssektoren har forsøgt sig med, eksempelvis CablInn, SleepInn og selvbetjeningshotellet ved Marselis Lystbådehavn¹¹. Ved disse hotelkoncepter er der kun fokus på kerneydelsen: Overnatning. Disse steder kunne, som RyanAir, fokusere på at lave mersalg med rabat på omkringliggende attraktioner, restauranter m.v. Tænkt i en sammenhæng kan lave priser på kerneydelser altså skabe basis for en række mersalgprodukter.

I Danmark er feriekoncernen Dayz Resorts et foregangseksempel på en ny forretningsmodel i feriecenterbranchen.

10. Kompetencer til turisme – Analyseaktivitet i regi af Midtjysk Turismes socialfondsprojekt "Det professionelle turisterhverv", (2012)
11. Kilde: havnehotellet.dk



CASE:

DAYZ RESORTS – UDVIKLING AF NY FORRETNINGSMODEL

Dayz Resorts så et hul i markedet, da Arbejdsmarkedets feriefond ændrede strategi, således at de danske feriecentre skulle være selvfinansierede. Dayz Resorts valgte at se udfordringen som en mulighed til forandring på markedet. En af kædens strategier var at opkøbe feriecentre, hvor økonomien var trængt. Herefter udviklede og renoverede de centrene og solgte feriehusene til private. Der blev således lavet en form for franchisemodel, hvor ejeren kan vælge at have en formidlingsaftale med DayZ Resorts eller en anden formidler. På den måde bliver feriehusene et moderne sommerhus, hvor ejeren ikke selv skal sørge for vedligehold og hvor der er fri afbenyttelse af centerets faciliteter. En afgørende faktor for den travle børnefamilie, hvor tid er en knap faktor.

Koncerndirektør Martin Dyrholm, Dayz Resorts

Læs mere om Dayz Resorts på www.dayz.dk

3.

VÆRDIKÆDER OG HELHEDSTÆNKNING INDEN FOR TURISME

Kulturtilbud, begivenheder og oplevelser er ofte sammensatte produkter. Det vil sige, at helhedsoplevelsen består af en kæde af relaterede produkter. Det samlede produkt ejes derfor ikke af en enkelt aktør eller virksomhed. Dette betyder, at den enkelte aktør, f.eks. en kanoudlejning, en café eller et museum, er afhængig af, at de andre i værdikæden leverer en lige så høj kvalitet, som de selv gør. Ligeledes stiller det krav til, at alle aktørerne har samme holdning til kvalitet, service og nyudvikling.

DEFINITION:

En værdikæde er summen af de forbundne processer, der skaber gæstens samlede totaloplevelse. Værdikæden for et givent turistbesøg omfatter således principielt hele den vifte af produkter og serviceydelser (både kommercielle og ikke-kommercielle), som gæsten direkte forbruger som led i besøget samt alle de bagvedliggende leverancekæder, som muliggør gæstens forbrug.¹²

Værdikæden kan ses fra turistens øjne – altså hele den samlede pakke turisten køber

Der findes to typer af værdikæder:

Produktværdikæden/service design

Leverancekæde/supply chain

Hvor produktværdikæden beskriver de produktsammenhænge, som danner baggrund for turistens oplevelse¹³, består leverancekæden af den proces, en vare gennemløber fra råvare til konsumeret produkt, hvor alle enkelte led er afhængige af hinanden.

3.1 PRODUKTVÆRDIKÆDEN/SERVICEDESIGN

Service design er en metode til at sikre ensartet høj kvalitet i oplevelsen. Hemmeligheden bag en god gæsteoplevelse er ikke mængden af oplevelser der tilbydes, men derimod et fokus på, hvordan kundeværdien er indlejret i hver funktion og service. Altså, hvordan skaber vi værdi for gæsten i alle delelementer.

Baggrunden for at identificere produktværdikæder er bl.a. den stadig voksende tendens til fleksible, individualiserede produkter.

Ca. 65 % af de danske turister bor i feriehuse.¹⁴ Det primære produkt i produktværdikæden ved den jyske øst- og vestkyst er feriehuseproduktet. Formålet for turisten er generelt afslapning, rekreation og genopladning. Det giver mulighed for at sammensætte pakker med elementer, der indgår i en samlet værdikæde. Der kan tilbydes massage på stranden, sunde grillpakker fra slagteren m.v. Tilsammen vil det betyde øget vækst for de implicerede i værdikæden, men også en mere nuanceret og tilpasset oplevelse for turisten.

Et af de områder, der er vigtig at fokusere på er kvaliteten af basisproduktet. Her er det feriehuset, hvor der er et øget fokus på kvalitet. Hvad der for 10-15 år siden blev betragtet som et luksusområde anses i dag som basis.

12. Kilde: Turismens vækstpotentiale i Region Midtjylland

13. -14. Kilde: Midtjysk Turisme



CASE:

HOTEL OPUS HORSENS – VÆRDIKÆDESAMARBEJDE

Horsens er en af de byer i Danmark, der har stor glæde og effekt af at arbejde med værdikæder.

I forbindelse med store koncerter, EU-formandsskabet, Giro d'Italia og middelalderarrangementer har byen formået at samarbejde på tværs af forskellige led i værdikæden. Byen har fået en betydelig højere kendskabsgrad på grund af EU-formandsskabet, hvor Hotel Opus Horsens stod bag den store satsning at få værtskabet til byen. Værdikædesamarbejdet betyder vækst for både Hotel Opus Horsens, men også for reklamebureauer, restauranter, vandrerhjem, detailhandlen m.v.

For Hotel Opus Horsens har det handlet om at turde satse, samarbejde, netværke og arbejde i værdikæder – set fra gæstens øjne. Man skal gå fra at se sig selv som konkurrenter til at kunne skabe værdi sammen. Der er blevet sammensat produktpakker alt afhængig af, hvad gæsten ønsker. Her har Hotel Opus Horsens haft den fordel, at de har kunnet differentiere sig pga. deres strategiske samarbejde med Fængslet – det har givet en ekstra dimension til deres produktudbud. Gæsten kan holde møde i Fængslet, og overnatte på Hotel Opus Horsens.

Etablér et samarbejde inden I har ordren. Det er vigtigt at have et godt netværk, hvor man har tillid til hinanden og hinandens produkter.

Hoteldirektør Jens Ole Ambjerg, Hotel Opus Horsens

Der er værktøjer til at sikre, at gæsten opfatter kvalitet i alle led i værdikæden.

Helt konkret er det muligt at kortlægge gæstens oplevelse via APP'en: www.myservicefellow.com

Via denne app kan man teste gæstens oplevelser gennem hele rejsen, både før, under og efter. Gæsten kan give deloplevelser karakterer og dokumentere med tekst, video og billeder. Med dette værktøj kan en destination, et overnatningssted eller en attraktion få en dybere indsigt i gæstens behov – og dermed målrette salg og service.¹⁵

I tilrettelæggelsen af at sikre kvalitet i alle delelementer af værdikæden kan man med fordel bruge værktøjet Customer Journey Mapping/servicedesign.



3.1.1 CUSTOMER JOURNEY MAPPING/SERVICEDESIGN

Customer Journey Mapping er en visuel metode, der kan bruges til at kortlægge gæstens rejse fra start til slut. Med Customer Journey Mapping får man vigtige indsigter i, hvad der skal til for at øge kvaliteten af det produkt og den service, man tilbyder gæsten. Efter at have udarbejdet en Customer Journey Mapping kan man således forbedre og optimere hele sin salgs- og serviceindsats indenfor værdikæden.

Det er vigtigt at lade tværfunktionelle teams arbejde sammen om opgaven. Customer Journey Mapping giver begrænset værdi, hvis den udarbejdes af for få personer, som ikke fuldt ud repræsenterer virksomhedens/destinationens værdikæde. Arbejdet med værktøjet skal ses med turistens øjne for at få det størst mulige udbytte.

Figur 1. Customer Journey mapping
Her er gæstens handlinger kortlagt, fra gæsten booker sin flybillet, til gæsten ankommer til destinationen. Det er vigtigt at skitsere både de direkte og de indirekte touch points som personalet har med gæsten.

KUNDEOPLIVELSER						
Booking	Til lufthavn	Check-in	Indtil afgang	I flyet	Ankomst	Til destination
Uoverskueligt Kompliceret Uigennemsigtigt	Stress Kompliceret Parkering Tung bagage	Lang kø Frustration Kun nødvendigt for flyselskabet	Vil/behøver at arbejde Vil/behøver at slappe af	Ukomfortabel Lang tid i et sæde Kedsomhed	Ufriseret Behov for bad Krollet tøj	Trafik Ukendt sted
▲ FØLESER						
▼ SERVICELØSNING						
Virtuel service-medarbejder Hotline Direkte chat-funktion	Fri transport til lufthavnen Chauffør tager sig af bagage	Hurtigere Check-in	Område med internet adgang	Sovesæde Rar belysning Bar Valg af forplejning Underholdning	Bad Makeup og barbering Presning af tøj Morgenmad	Transport til destination Vidende chauffør

Forberedelse

Valg af serviceproces. Det første skridt er at beslutte hvilken serviceproces, man ønsker at kortlægge. På et hotel kan det eksempelvis være hotelgæstens 'rejse' fra booking af værelse til hjemrejse og opfølgning.

Valg af målgruppe. Dernæst besluttes det, hvilken type gæster man ønsker at foretage en Customer Journey Mapping på. Det kan fx være en erhvervsturist, der deltager i en international konference.

Invitation af gæster. Når man har identificeret målgruppen, er det tid til at finde repræsentanter fra denne gruppe, som vil deltage i arbejdet med Customer Journey Mapping. Er det ikke muligt at finde egnede gæster, er det vigtigt at have indsamlet 'gæsteindsigter' forud for arbejdet. Dette sikrer, at der ikke udvikles nye serviceløsninger ud fra, hvad man tror, men hvad man ved, gæsterne efterspørger. Ligeledes udvælges og inviteres repræsentanter fra hele organisationen sammen med eventuelle underleverandører. Man kan med fordel også invitere andre samarbejdspartnere og forretningsforbindelser, så man kommer rundt om alle, der er involveret i at levere oplevelsen til gæsten.

Udførelse

Kortlægning af gæstens aktiviteter og handlinger. Deltagerne starter med at kortlægge gæstens 'rejse'. Dette kan gøres ved at stille spørgsmålet: "Hvornår begynder og slutter en serviceoplevelse for gæsten?" Se eksemplet fra en flyrejse herunder:

Kortlægning af følelser. Næste skridt er at se på hvilke følelser og behov hos gæsten, der er forbundet med de forskellige handlinger. Som det ses af figur 1 kan de følelser, der er forbundet med tiden i flyet være både kedsomhed og ensformighed – men også fysiske følelser i form af ubehag ved at sidde længe i flysædet.

Forslag til forbedrede serviceløsninger. Sidste skridt i processen er at se på gæstens rejse og på de følelser og behov som gæstens handlinger medfører. Deltagerne kan med fordel stille sig selv spørgsmålene: "Hvordan forbedrer vi vores eksisterende serviceydelser, så de afhjælper eller svarer på gæstens behov og følelser?" og "Kan vi udvikle helt nye serviceløsninger, som afhjælper gæstens følelser og behov?"

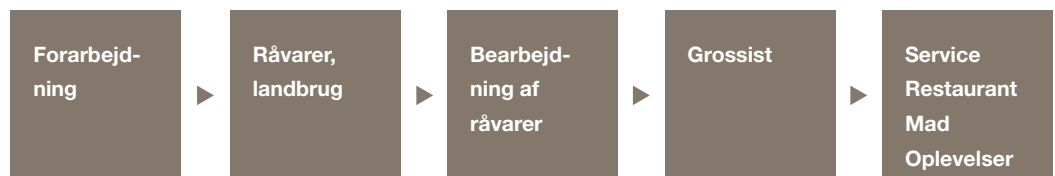
Metoden sikrer en bevidsthed om alle elementer i værdikæden, så der kan skabes en høj ensartet kvalitet i gæstens oplevelse.



3.2 LEVERANCEKÆDE/SUPPLY CHAIN

Som tidligere nævnt er leverancekæden den proces, en vare gennemløber fra råvare til konsumeret produkt, hvor alle led er afhængige af hinanden.

Nedenstående model er et eksempel på en værdikæde for en restaurant:



Figur 2 er en meget forsimplet model, men den viser, hvordan hvert led er afgørende for slutproduktets succes hos forbrugeren. I en innovationsproces kan man invitere brugerne med til at udvikle på produktet i de forskellige 'led'.

Hvis køkkenchefen og restaurantchefen ønsker en ny asiatisk temaaften, er det ikke hensigtsmæssigt, hvis grossisten ikke har de råvarer, der skal bruges. Grossisten kan påvirke industrien, og industrien kan påvirke landbruget. Vanskeligheder i ét led kan føre til at innovationsprocessen må ændres. Man må måske opgive at lave en asiatisk aften, fordi det bliver for besværligt at skaffe råvarerne ved mange forskellige leverandører.

Slutbrugerne, i dette tilfælde både køkken- og restaurantchefen og den spisende turist, er de vigtigste. Det er dem, der betaler for varen.

Medarbejderne spiller ligeledes en vigtig rolle i innovationsprocessen. De står face-to-face med gæsten, når varen skal leveres, og har ofte værdifuld feedback, der skal bruges i udviklingen. Derudover bliver de mere motiverede for at sælge et produkt, de selv har været med til at skabe.

Fordelene ved både at involvere værdikædens parter, slutbrugere og medarbejdere er, at der kommer nye perspektiver i udviklingen, øget engagement og kendskab til produktet hos medarbejderne, og at man sikrer træfsikkerheden i produktet, i og med at man har involveret slutbrugeren.

Når man involverer alle led, bliver kontrollen af serviceleverancen og kvaliteten decentraliseret. Derfor er det vigtigt, at man i starten af sit samarbejde laver nogle standarder, dels for kvalitet og dels for, hvordan hver enkelt aktør i værdikæden skal levere, så der er en sammenhæng og en rød tråd i produktet.

Vær opmærksom på at udvælge et antal nøglemedarbejdere fra virksomheden. Udviklingsgruppen må ikke være for stor. Vælg de medarbejdere, som skal være ambassadører for det nye produkt, f.eks. en medarbejder fra receptionen, fra restauranten, fra køkkenet og fra marketingafdelingen.

Følgende råd kan inspirere, når man ønsker at involvere værdikæden i udviklingsarbejdet. En værdikæde repræsenterer mange forskellige mennesker som bringer deres egne erfaringer og dagsordener med sig ind i udviklingsprojektet. Derfor er vigtigt, at der er opsat tydelige mål, som alle deltagerne i projektet skal kunne bakke op om og tilslutte sig. Alle udviklingsprojekter er forskellige og vil være forbundet med uforudsete hændelser. Derfor kan det anbefales at udnævne en tovholder eller innovationsfacilitator, som står for at definere mål, samle de relevante personer fra værdikæden og drive processen frem af. Netop fordi man i et udviklingsprojekt begiver sig ud i 'ukendt land', er det vigtigt at tovholderen har ledelsesmæssig opbakning uanset udfaldet af udviklingsarbejdet.

3.2.1 FIRE GODE RÅD TIL LEVERANCEKÆDEINNOVATION

1. Udnævn en tovholder eller en innovationsfacilitator. Gerne en mellemlider. Denne person har ansvaret for at 'sætte scenen', følge op, få alle de gode idéer frem og være praktisk planlægger og kommunikator.
2. Tovholderen laver en klar beskrivelse af mål, rammer og roller for udviklingsgruppen og laver en tidsplan for udviklingsprojektet.
3. Tovholderen involverer medarbejderne i målet med udviklingsprocessen. De får nu til opgave at involvere deres leverandører. De leverandører, der udvælges, skal have beslutningskompetencer og være klar til at kunne realisere idéen på rimelig kort sigt.
4. Tovholderen gennemgår nu innovationsprocessens faser. I den forbindelse er det vigtigt, at der især er opbakning, når idéerne skal konkretiseres, realiseres og løbende evalueres. Det er ofte denne del, der er den vanskelige. Se værktøjet Innovationsproces s. 17.



4.

KOMMUNIKATION, STORYTELLING OG BRANDING INDEN FOR TURISME

Den tid er ovre, hvor man som rejsearrangør eller destination kunne lykkes med at være noget for alle – med mindre man målrettet går efter laveste og bredeste fællesnævner. Udviklingen går derimod i retning af en højere grad af specialisering. Dette skyldes, at turisterne har forskellige og målrettede formål med deres rejser, og at de søger destinationer og koncepter, som kan tilfredsstille netop deres behov. Destinationerne og turismeaktørerne skal derfor være dygtige til at forstå denne øgede specialisering og formå at sætte den enkelte turist i centrum. De skal kunne sammensætte og formidle valgfrihed i aktiviteter eller skarpt profilerede og specialiserede tilbud – og hermed imødekomme turistens behov for specialiserede og individualiserede produkter. Det stiller store krav til kommunikationen.

DEFINITION:

Kommunikation kan betegnes som den mundtlige, skriftlige og kropslige interaktion mellem mennesker, hvor man overfører information, værdier, følelser, holdninger m.m.

God kommunikation er, når afsenders budskab er modtaget og forstået af modtageren, og ikke mindst at modtageren føler sig forstået af afsenderen. Det handler om at være klar i sit sprog for at undgå uhensigtsmæssig 'støj', der kan forstyrre budskabet. Som turistaktør- og destination er kommunikation en del af de aktiviteter, der er forbundet med at forbedre kvaliteten af en service og vedrører forholdet mellem serviceudbyderen og kunden.¹⁶ For turistaktørerne- og destinationerne er god kommunikation derfor også altafgørende for erhvervets fremtid og succes. God kommunikation skaber tillid og loyalitet og kan derfor være med til at skabe gensalg og mersalg. Turismekommunikation skal målrettes til turisten før, under og efter for at få skabt en tæt relation med turisten – og eventuelt få turisten til at komme igen året efter.

Før rejsen er turistens søgen efter information og indtryk af stedet altafgørende for de videre rejsebeslutninger. Med god kommunikation skaber man opmærksomhed omkring og kendskab til et område eller sit produkt. Man differentierer sig i forhold til resten af markedet og man har mulighed for at vælge den vinkel, der passer bedst til stedet eller aktøren og den ønskede identitet. For et erhverv som turisme er kommunikation derfor vigtig for, at turisten opsøger én – især når det gælder udenlandske turister.

16. Desk research af de tre best-cases indenfor salg og service, Midtjysk Turisme (2013)

Under opholdet på destinationen eller hos aktøren er kommunikation lige så vigtig. Som aktør eller destination er det her man præsenterer sit produkt eller koncept 'live', og det er her, turisten danner sig det reelle indtryk af destinationen. På dette tidspunkt af rejsen drejer god kommunikation sig for eksempel om at tydeliggøre hvilke muligheder turisten har. Er de på cykelferie på et landsted, kan de have brug for at vide hvor de gode cykelruter er, hvor de kan få luft i dækket, det lokalt kendte udkigspunkt m.m. De sociale medier som f.eks. Facebook, Twitter og Instagram gør det ligeledes muligt for turisten at dele og kommunikere gode (og ikke mindst dårlige) oplevelser med familie og venner, mens de er på ferie. En international brugerundersøgelse viser, at flere og flere deler videoer og billeder fra ferien, 25% skriver anmeldelser efter en ferie, mens 20% gør det i løbet af ferien¹⁷. Næstefter kameraet er mobiltelefonen den mest anvendte enhed, man medbringer på ferien. Dette fremhæver nødvendigheden af at give turisten digitale hjælpemidler, som for eksempel apps, der kan guide turisterne gennem deres ophold på destinationen.

Efter den konkrete rejse er slut, er interaktionen mellem turist og destination eller aktør ikke nødvendigvis afsluttet. Her kan man i sit servicedesign integrere en opfølgingsmail til turisten med et 'tak for sidst'. Man kan eksempelvis opfordre turisten til at komme med forbedringsforslag, for eksempel ved at lave en anmeldelse på hjemmesiden TripAdvisor¹⁸, der indeholder brugeranmeldelser om hoteller, feriesteder m.m. På den måde får destinationen konstruktiv feedback, og turisterne får en fornemmelse af, at deres mening har værdi¹⁹.

4.1 STORYTELLING

Turisme handler om at sælge drømme. Drømme handler om følelser. Derfor er storytelling eller historiefortælling et effektivt kommunikativt virkemiddel, der fungerer som hukommelsesteknik - en måde at identificere noget på. En historie kan være med til at stimulere vores fantasi, og den kan være med til at informere, rådgive, advare og ikke mindst underholde.

Se for eksempel disse to menuer:

Lammekotelet med dampede gulerødder og nye kartofler

Eller

Grillet lammekotelet fra fritgående lam ved Vesterhavet. Lammene har græsset på markerne, og det salte og mineralholdige græs gør kødet saftigt og velmagende.

De friske og lækre gulerødder er fra lokalområdet. De er utrolig næringsrige og har en naturlig sødme, der fremhæves under smørdampningen. Kartofflerne er vores stolthed. De er nyopgravede fra vores egen urtehave og vendt i salturter.

Ved at lave en beskrivelse af råvarerne i menuen viser man gæsten, at man kender sine råvarer, deres historie og deres kvalitet. I beskrivelsen af menuen highlightes det 'særlige', som man ikke kan få andre steder. Man sikrer en skarpere og original identitet, og på den måde når man ud til målgruppen – i dette tilfælde folk, der går op i gourmetmad og sundhed. Maden får en merværdi, og man forestiller sig, at dyrene har haft det godt, og at der er værnet om naturen. Man vækker altså følelsen af trykthed og empati, og ikke mindst tillægger man menuen en kulinarisk identitet. Når råvarernes historie formidles i beskrivelsen af menuen, vil gæsten være villig til at betale mere for middagen. Og man kan på den måde tage en væsentlig højere pris for sin menu.

17. Digital Index: Travel and tourism study, Text100 (2012)

18. Kilde: TripAdvisor

19. Desk research af de tre best-cases indenfor salg og service, Midtjysk Turisme (2013)



CASE:

DESTINATION FYN – STORYTELLING, BRANDING OG PRODUKTUDVIKLING

Projektet Destination Fyn har formået at skabe en overordnet storytelling for hele destinationen Fyn. Via en fælles kernehistorie, et eventyr, med specifikke guidelines, er der blevet opbygget en fællesnævner i forhold til kommunikationen.

Det giver et ensartet indtryk af destinationens identitet og værdier. Destination Fyn har involveret aktørerne i både produktudvikling og branding og har brugt storytelling til at udvikle temaer for projektet. Historien er en umiskendelig del af stedets identitet. Udfordringen har bl.a. været at bruge denne identitet og udfolde den, og forbedre samarbejdet blandt turismeaktørerne på destinationen.

Destination Fyn projektet er bl.a. skabt på baggrund af den idé, at et brand ikke kan bygges op omkring branding alene. Tanken bag projektet er, at Fyn og eventyr ikke kun handler om H.C. Andersen, men om Eventyret Fyn med de fire fyrtårne som guideline for projektet: Haven, Havet, Historien og H.C. Andersen. Ud fra disse fyrtårne skal der skabes eventyrlige koncepter og produkter, der beriger og beretter for turisterne. For at projektet har kunnet lade sig gøre, har det krævet unikke partnerskaber mellem de mange forskellige fynske aktører om sammen at få skabt produkter, der kun kan opleves på Fyn. Med eventyret som ramme har aktørerne været igennem en kreativ proces med det formål, at danne et fundament ud fra hvilket de selv kan udvikle produkter – og dermed tage ejerskab til projektet, de nye fortællinger og udkommet af dette. Blandt aktørerne er der således arbejdet parallelt med produktudvikling og storytelling, blandt andet ved brug af aktantmodellen. Der er blevet lavet en brandbook, som er et værktøj til grafisk implementering af brandet Eventyret Fyn. Det er en inspirationsmanual til, hvordan man kan arbejde med brandet lige fra campingpladsen til kommunen.

Et brand kan ikke bygges op omkring branding alene. Der skal være konsistens mellem brand og produkt.

Thomas Kastrup, chef for Destination Fyn



4.1.1 AKTANTMODELLEN – MODEL TIL STORYTELLING

Aktantmodellen kan bruges, når man vil bygge en historie op om et produkt eller en oplevelse. I aktantmodellen er der tre roller, eller aktanter – deraf navnet. Herunder beskrives det, hvordan modellen kan bruges som udgangspunkt for storytelling.

Sådan arbejdes der med modellen:

Forberedelse

Beslutning om produkt. Arbejdet med aktantmodellen begynder med at træffe en beslutning om, hvad det er for et produkt, service eller oplevelse, som turismeaktøren ønsker at opbygge en fortælling omkring.

Udførelse

Identificer hovedpersonerne. Udarbejd en beskrivelse af hovedpersonerne i fortællingen, nemlig de gæster som man ønsker at tiltrække. Beskriv dem, så man kan se dem for sig som levende mennesker. Hvilke værdier har de? Hvad betyder noget for dem? Hvad er de optagede af i deres valg af ferie?

Identificer skurkene. I enhver historie er der en eller flere skurke eller modstandere. Modstand er det som forhindrer den gode historie. Det kan være en indre modstand hos gæsterne. Det kan være dårlige fysiske forhold på destinationen. Eller det regnfulde danske sommervejr. Hvem er skurkene i denne beretning? Lav en beskrivelse af skurkene, som er lige så detaljeret som den af hovedpersonerne.

Identificer heltene. Hvem er heltene i denne historie? Her er det vigtigt at tænke hele værdikæden igennem og gøre den så stærk som muligt. Hvem er afgørende for, at hovedpersonerne kan få en fantastisk oplevelse? Lav en detaljeret beskrivelse af heltene.

Identificer historiens omdrejningspunkt. Det sidste trin i aktantmodellen handler om at identificere, hvad der er på spil i historien. Vi vil gerne berette om vores produkt eller service – men hvad er det, gæsten skal opleve for bagefter at komme hjem og sige til venner og familie: "Det var simpelthen den mest fantastiske ferie, jeg nogensinde har været på."

Eksempel: Destination Fyn:

Fyn er Danmarks spisekammer

I projektet Destination Fyn arbejdede aktørerne med at opbygge historier om deres koncepter. Et af koncepterne havde titlen "Fynske Høstfester" – en pakke hvor gæster besøger fynske høstmarkeder og fødevarerproducenter.

Gruppen bag konceptet arbejdede med aktantmodellen og identificerede deres hovedpersoner som gæster, der er optaget af det gode og autentiske måltid. De er villige til at betale for kvalitet, økologi og lokale råvarer. De er optagede af dyrevelfærd og etiske produktionsformer. Skurkene derimod udpegede gruppen til at være den dårlige danske madkultur, hvor det vigtigste parameter er 'mest til den laveste pris'. Heltene var de fynske fødevarerproducenter, som trods den dårlige og prisfikserede madkultur. De er stolte af deres råvarer, som de producerer med omtanke for miljøet og med den bedste smag for øje. Historiens omdrejningspunkt var i sin enkelthed at give gæsterne den virkelige, autentiske oplevelse af smagen af Fyn.

Besøg www.visitfyn.dk/fyn/gastronomi/kulinariske-fyn-hele-danmarks-have og se hvordan historien om de fynske fødevarer og høstfester er foldet ud.

4.2 BRANDING

Arbejdet med branding i de danske destinationer er et vigtigt element inden for kommunikation og storytelling. Som markedsføringselement handler branding om at etablere en så stærk position på markedet, at intet andet brand kan erstatte det. Det er en svær opgave, og derfor kræver det, at der er styr på 'baglandet' – at der med andre ord er kongruens mellem destinationens identitet, filosofi og handlinger. En måde at kommunikere dette på er ved at bruge en pay-off som kommunikativt middel til at differentiere sig i forhold til resten af markedet. Svendborg gør eksempelvis dette under sloganet "Skynd dig langsomt" – et begreb, der sætter byen i forbindelse med den italienske slowfood-bevægelse Cittaslow. På tilsvarende måde har man i Aarhus indført sloganet "Aarhus – Danish for Progress". Det er altså det nytænkende, der skal gøre Aarhus anderledes i forhold til øvrige destinationer.

Udfordringen for destinationerne er at levere varen, således at indholdet svarer til etiketten. Ifølge destinationsbrandingeksperten Terry Stevens²⁰ skal der bruges håndgribelige virkemidler, og der skal være konsistens mellem produkt og branding. Disse virkemidler drejer sig om at finde en god leder, have en klar vision, skabe engagement blandt alle aktørerne og finde den kreative og innovative side frem.

Stevens' påpeger bl.a.: "DELIVER A CONSISTENT EXPERIENCE" = BRAND. Han siger således entydigt, at man ikke kan skabe innovation og nytænkning ved at få et nyt brand. Indpakningen skal svare overens med indholdet. Hvis man ønsker et brand eller en bevidsthed hos turisten, der f.eks. omhandler innovation, skal destinationen være gennemsyret af det. Turisten skal kunne finde det innovative i turismeproduktet, ellers vil der opstå et negativt 'gap' mellem forventning og faktisk leverance.

Branding handler derfor ikke kun om fortællingen, men også om at man som aktør har fokus på både oplevelsesudvikling og leverance. Aktørerne skal ud fra overordnede udviklingsrammer udvikle turismekoncepter, der stemmer overens med den identitet, man har besluttet, en destination skal have. I en destination er der ofte mange forskellige individer, der har idéer til nye oplevelser – ofte med en åbenbar egeninteresse. Derfor er kunsten, eller rettere udfordringen, ikke at skyde med spredehagl, men at sikre en fælles orientering i oplevelsesudviklingen.



CASE:

HORSENS – BRANDING DER BRYDER UD AF RAMMERNE

En by der har formået at vende byens omdømme på en tallerken er Horsens. I løbet af de sidste 15 år er byen gået fra at være en fængselsby til en oplevelsesby. Her er en PR-gruppe, bestående af repræsentanter fra kommunen og horsensianske erhvervsdrivende, det centrale omdrejningspunkt for turisme, kultur og byplanlægning. Gruppen har formået at udnytte byens blakkede historie til at opbygge et bæredygtigt koncept, der udnytter destinationens styrker og svagheder. Ved fælles arbejde har gruppen koordineret og igangsat konkrete indsatser, og bl.a. fået store events til byen. Fængslet har i dag fået en ny rolle. Det er sammen med en række koncerter blevet til byens 'unique selling point' – dét, der gør Horsens anderledes end andre byer. Byens brand.

Tidligere kulturchef Henning Nørbæk, Horsens Kommune

5.

**DIGITAL
MARKEDSFØRING
INDEN FOR
TURISME**

Digitalisering og brugen af digitale platforme er efterhånden blevet et vilkår inden for kommunikation, og det bliver mere og mere anvendt indenfor turismen. De sociale medier har ændret brugernes beslutnings- og købsadfærd. Dette kan destinationerne anvende strategisk. Det er ikke turisten, der skal opsøge destinationen, men destinationen, der skal opsøge turisten og bruge de samme medier, som turisten gør. Derfor er der også flere i turistbranchen der har overdraget meget af den traditionelle markedsføring til den digitale. Med digital markedsføring er der tale om et fagområde i konstant forandring, særligt på grund af den teknologiske udvikling.

En stor del af turisterne anvender sociale medier som Facebook og Twitter til at få inspiration til ferien²¹.

Dette inkluderer inspiration til restauranter, attraktioner, aktiviteter, hotel og rejsedestination. Derfor er det et spørgsmål om at tilrettelægge informationen, så turisterne finder det, de leder efter. Derudover har man med de sociale medier mulighed for at møde sine kunder, og derfor er en af udfordringerne digitaliseringen af serviceydelser – dette inkluderer 'at være tilstede' på de sociale platforme, hvor turisten forventer at kunne finde information.

Airbnb.dk er en bookingportal, hvor der dagligt bookes 40.000 overnatninger world wide. Det er med andre ord en social markedsplads. Konceptet går ud på, at private, ofte bed and breakfast steder, sætter deres værelser eller boliger til leje. Når du har valgt, hvor du gerne vil bo, kan du se tidligere gæsters anmeldelser og derefter tage direkte kontakt til værten.

Denne type portaler bliver mere og mere udbredte i fremtiden. Hvor det førhen var turoperatører eller turistbureauer, der markedsførte og solgte, foregår det nu mere og mere på internettet. Derved sparer man tid som turist, mens bed and breakfast stedet sparer tid og administration. Turisten får andre gæsters anmeldelser og en direkte kontakt med en vært, der kan fortælle om alle de finurlige steder, man skal besøge, og steder hvor man skal spise.

Flere og flere er begyndt at markedsføre deres hotelophold og turismeprodukter via Spotdeal, Sweetdeal, Downtown, dagens tilbud og lignende. For flere aktører betyder det en god synliggørelse. Ofte vil salgsprisen være tæt på kostprisen, men flere anvender mersalgstilbud ved ankomsten, som eksempelvis at tilbyde opgraderinger.

Den traditionelle word-of-mouth kommunikation, hvor modtageren fortæller om sin oplevelse til venner og familie, er blevet erstattet af en form for "online word-of-mouth". De sociale medier tillader brugerne at nå længere ud, og dermed har brugerne fået betydelig mere magt og indflydelse på produktets eksistens og udvikling – det afhænger af brugernes præmisser!

Den hollandske hjemmeside suggestme.com giver turisterne mulighed for at sammenstykke deres rejse ud fra de mest omtalte destinationer på de sociale medier på det aktuelle tidspunkt. Det er en dynamisk hjemmeside, hvis indhold og anbefalinger ændrer sig, alt efter hvad der bliver omtalt mest på det pågældende tidspunkt. Ud fra disse informationer har turisten den unikke mulighed for at sammensætte sin rejse ud fra, hvad der er in på deres valgte feriedestination. Brugere kan løbende gemme de steder, de er stødt på, og sammenstykke det til deres egen personligt sammensatte guide, som de efterfølgende kan dele med deres venner²².

21. Digital Index: Travel and tourism study, Text100 (2012)

22. Kilde: Suggestme

5.1 VISUAL COMMUNITIES

Bag vores handlinger ligger der underbevidste tanker, følelser og ønsker, der styrer vores købsbeslutninger. Bruger man sproglige og visuelle virkemidler, der kan være med til at forme ferieoplevelserne for turisten i sin kommunikation, appellerer man til følelserne.

Et fremragende værktøj der giver mange muligheder i forhold til visuelle virkemidler, er visuelle communities eller fællesskaber, eksempelvis Pinterest og Instagram. Her kan brugerne via billeder highlighte, hvilke detaljer og værdier de sætter pris på, og hvilken følelse de havde, da billedet blev taget. Som aktør kan man lave visuel storytelling ved at udnytte disse visuelle communities forretningsmæssigt til at skabe værdi omkring sit produkt.



www.facebook.dk/northside

CASE:

NORTHSIDE FESTIVAL OG VISUAL COMMUNITIES

Den aarhusianske musikfestival NorthSide²³, anvender visuelle communities i deres storytelling. På disse sociale medier har brugerne mulighed for at dele deres billeder fra festivalen. Udover at billederne er med til at fortælle historien om festivalen, hvad den kan byde på og dens værdier, får NorthSide unik indsigt i brugernes gode eller dårlige oplevelser fra festivalen – viden, de kan bruge i den videre udvikling af konceptet. Netop derfor er det også vigtigt at produktet er i orden, ellers er risikoen at brugerne i stedet for de gode, positive fortællinger, deler billeder af en slatten burger eller af de lange toiletkøer.

De digitale løsninger er ikke kun en serviceydelse fra destinationens/aktørens side, men en grunddensens i interaktionen mellem turisten og destinationen. Med et klik ind på én hjemmeside har man adgang til fly, hotel, billeje, forsikring m.m. Det er et produkt der tilbydes, for at gøre det lettere for turisten at komme på ferie. Det skal gå længere ud, end hvad man førhen kunne forvente som turist. Digital markedsføring skal derfor integreres som en del af kerneydelsen. Dette stiller store krav til kompetencer inden for teknologiomstilling, it-kundskab, brugerinvolvering, web 2.0, trendspotting og medieåndtering. For turistbranchen handler det nu om at retænke, hvordan man bruger ressourcerne. Med digitalisering har aktørerne mulighed for at målrette tjenester efter helt specifikke servicebehov, afhængig af hvilken målgruppe man går efter.

VisitAarhus har taget konsekvensen af udviklingen og har erstattet det fysiske turistkontor med mobile standere placeret på centrale steder i byen. Her kan turisterne finde online turistinformation i form af active windows turistskærme, touch skærme og apps. Derudover er der i løbet af sommermånederne tre bemandede infopoints, hvor turisten kan få praktisk information og inspiration til ferien i byen²⁴. Dette er endnu et eksempel på at møde turisterne med information, hvor de befinder sig, frem for at turisterne selv skal opsøge informationen.

23. Kilde: Northside Festival

24. Kilde: VisitAarhus

25. The Social Media Report, Nielsen 2012

26. Digital kommunikation og forretningsudvikling i den midtjyske turisme, Midtjysk Turisme nyt, april 2012, nr. 10

27. Kilde: LEGOLAND Billund Resort

5.2 STRATEGISK MARKEDSFØRING

Med al den tilgængelige information online er det vigtigt, at man som destination har en klar strategi omkring, hvordan man vil bruge de digitale platforme. En tredjedel af brugerne af sociale medier bliver mere irriterede over reklamer på de sociale medier frem for på andre hjemmesider. På den anden side modtages reklamer betydelig mere positivt, hvis de deles af en forbindelse på det sociale medie.²⁵ Dette er derfor meget relevant at tænke ind i sin strategi for brug af de forskellige platforme.

Ligesom med al anden kommunikation er tilstedeværelsen på de digitale platforme et spørgsmål om mål og målgruppe, og ligesom med de traditionelle marketing tiltag, skal indholdet på de digitale platforme udformes i overensstemmelse med dette.

Man skal være opmærksom på, at der skal være sammenhæng mellem tilstedeværelsen på de sociale medier og den egentlige effekt af indsatsen. Da der er tale om store såvel som små aktører, afhænger indsatsen på de digitale platforme af menneskelige og økonomiske ressourcer. Det er nødvendigt, at indholdet på siderne og tiltag overfor brugerne giver et reelt afsæt for virksomheden. Det er ligeledes vigtigt at arbejde strategisk med indhold og tiltag på de sociale medier. Der er en fin grænse mellem information og 'information overload'. Derfor behøver man heller ikke være tilstede på alle sociale medier, men i stedet afdække, hvilket medie, der passer til den ønskede indsats. Det er heller ikke optimalt, at indholdet er præcist det samme på alle platformene, da hver enkelt platform har sit eget formål, som f.eks. Instagram, der hovedsageligt bruges til billeddeling. Derfor skal indholdet tilpasses den enkelte platform, og løbende opdateres med nye billeder, tekster, tilbud osv., så der sker noget nyt på siden. Der er altså mulighed for at være kort og præcis omkring produktet eller konceptet og på den måde kommunikere 'reason to go'.²⁶

Med de digitale hjælpemidler har turisten mulighed for at planlægge og rejse frit efter lyst og behag. Han kan rejse uden at have undersøgt attraktioner og aktiviteter på forhånd, men tage det, som det kommer undervejs, ved hjælp af de digitale tilbud og hjælpemidler destinationer og aktører udbyder. Denne spontane ferietype kræver, at tilbuddene er til at finde, der hvor turisten befinder sig på det pågældende tidspunkt, og det er derfor en stor fordel, hvis der i området er et samarbejde mellem aktørerne.



Universet LEGOLAND
Billund Resort
© LEGO Gruppen

CASE:

LEGOLAND BILLUND RESORT – SAMLET MARKEDSFØRING AF EN DESTINATION (DMO)

Et eksempel på et destinationssamarbejde med strategisk markedsføring er LEGOLAND Billund Resort, der består af produktpartnerne LEGOLAND Billund, Lalandia Billund og Givskud Zoo²⁷. Med LEGOLAND som fyrtårn skaber den samlede destination en 'reason-to-go' for både danske og udenlandske turister. Via LEGOLAND er der mulighed for at præsentere turisterne for andre spændende attraktioner, og på den måde skabe incitament til at blive længere på destinationen. Udover de tre produktpartnere består destinationspartnerne af henholdsvis Billund, Kolding og Vejle Kommune. Samarbejdet tænkes løbende udvidet med flere partnere. Med samarbejdet præsenteres turisterne for hele paletten af spændende tilbud i området. Det gælder alt fra strande, shoppingcentre, historiske attraktioner, og de naturgivne styrker i kommunen, som f.eks. Vejle å-dal. Med lokalt forankrede kampagner og brochurer i LEGOLAND Billund Resort bliver turisten således 'inspireret' til at rejse rundt i området. Derudover har destinationen udviklet et Happy Pass, der synliggør de mange gode tilbud på destinationen.

Salgschef Martin Aadal Nielsen, LEGOLAND



5.2.1 DEN DIGITALE VÆRKTØJSKASSE OG EFFEKTMÅLINGSHÅNDBOGEN

Den Digitale Værktøjskasse kan bruges, når man laver en digital markedsføringsstrategi for en destination/et produkt. Værktøjskassen indeholder tips og vejledninger til 10 online redskaber, som kan bruges til at synliggøre Midtjyllands styrkepositioner og turismeprodukter online.

På www.turisme2.dk kan man læse mere om håndbogen og bestille et eksemplar.

For at tilstedeværelsen på de digitale medier ikke skal være tidsspilde, kan man med fordel anvende Effektmålingshåndbogen. Bogen giver en række forslag til, hvordan man kan måle sin indsats på de sociale medier, og anvende denne viden i sin digitale strategi. Bogen indeholder værktøjer og skemaer, som gør det muligt at udfærdige en strategi for en målrettet tilstedeværelse på de sociale medier.

På www.midtjyskturisme.dk/viden/kommunikation-digitalisering kan man læse mere om Effektmålingshåndbogen og bestille et eksemplar.



AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER:

Denne hvidbog har udfoldet forskellige turismebegreber og cases. Der er mange nuancer på turismen, og det er vores håb, at uddannelsesinstitutionerne vil se bogen som et dynamisk værktøj, der løbende kan tilpasses. Derudover vil der kunne opstå flere emner, som kan være aktuelle at få udfoldet.

Bogen er ment som inspiration til underviserne, så man i undervisningen i endnu højere grad kan forholde sig til den turismemæssige kontekst og i sidste ende få styrket de midtjyske turismevirk-somheder og skabe vækst og flere arbejdspladser.

ANBEFALINGER

I udarbejdelsen af denne hvidbog har vi afholdt en række interviews, hvor vi har udtaget de vigtigste ønsker og behov fra erhvervet og turismefremmeorganisationer, som skal sikre endnu bedre kurser og uddannelser – og dermed vækst og øget professionalisering i turismeerhvervet.

Nedenfor skitseres under de enkelte overskrifter alle de konkrete forslag til, hvordan de midtjyske undervisere kan klæde turismeerhvervet på til fremtidens udfordringer.

INDDRAG ERHVERVET I UDVIKLINGEN OG SKAB EJERSKAB

De mest markante ønsker og behov er, at man spørger erhvervet, hvad der er brug for, inden man udbyder nye eller forbedrede uddannelser.

I Nordsjælland har Erhvervsskolen Nordsjælland i samarbejde med VisitNordsjælland udviklet et kompetenceudviklingsforløb indenfor værtskab. I pilotprojektet har man været meget opmærksomme på forventningsafstemning med erhvervet og har således tilpasset forløbet efter erhvervets ønsker og behov.

Nøgleordene er: Ingen løftede pegefingre – mange fra erhvervet har gode inputs til værtskab, som kan bruges i undervisningen. Derudover udviste undviserne taknemmelighed og ydmyghed overfor, at erhvervet deltager i forløbet. At erhvervet selv er medskabende giver et ejerskab og et engagement, der er meget værdifuldt.

NYE RAMMER FOR UNDERVISNINGEN OG NYE UNDERVISNINGSMETODER

Flere aktører peger på, at det er vigtigt, at undervisningen ikke er traditionel undervisning.

”Alle vores medarbejdere er jo arbejdsfolk, de skal ikke bare sidde på en skolebænk og lytte – der skal være puls og dialog” hoteldirektør Flemming Jakobsen fra Hotel Vejlefjord.

I Randers Regnskov rekrutterer den faste medarbejderstab selv den kommende sæsons medarbejdere. Processen er understøttet af et uddannelsesforløb faciliteret af Tradium i AMU-regi, hvor medarbejderne klædes på til fagligt at kunne varetage rekrutteringen og siden oplære deres nye kollegaer. Al undervisningen foregår on-location og bygger på et tæt samarbejde mellem uddannelsessted og ledelsen på attraktionen.

Projektet Yorkshire Passion i England²⁸ benytter visuelle og underholdende metoder i tilgangen til undervisning indenfor salg og service. Projektet har haft 3000 mennesker igennem et kursus, som er målrettet overnatningssteder, restauranter, attraktioner, detail, taxachauffører m.v. Professor John Lennon er en af hovedpersonerne bag konceptet, som har løftet byer i form af en gennemgående og indarbejdet værtskabsholdning. Konceptet er særligt ved, at op til 400-500 medarbejdere kan blive undervist samtidigt, fordi man anvender teatermetoder.

John Lennon pointerer vigtigheden af at sikre produktkendskab, at få de lokale til at indse, hvad deres område har at byde på, at bruge humor i sin undervisning og anvende et vedkommende sprog. Hvis du vil lære mennesker noget, må du bruge deres sprog.

28. Se mere på: <http://www.visithullandeastyorkshire.com/yorkshire-passion/>

KOMPETENCEUDVIKLING AF UNDERVISERE

”Underviserne skal lære i højere grad at bruge højre hjernehalvdel, og de skal internt kompetenceudvikles, for at kunne levere de uddannelser, som turismeerhvervet efterspørger. Vi har selv haft brug for at efteruddanne vores undervisere til at bruge ny viden og nye metoder i undervisningen”

Charlotte Konradsen, Erhvervsskolen Nordsjælland.

TILRETTELÆGGELSE AF UNDERVISNINGSFORLØB

Fokus på længere forløb med kobling til praksis

Kompetenceudvikling skal have hurtige effekter på driften.

Det stiller krav om, at undervisningen implementeres hurtigt i hverdagen. Man kan med fordel bruge en aktionslæringsmodel, der i højere grad sikrer, at undervisningen bliver brugt i praksis.

THRILL-konceptet ved Henrik Meng er meget kendt i turismemæssige sammenhænge for netop at skabe effekt ved at anvende metoderne i praksis. Meng & Co underviser i værtskab og har således været koblet på Fårup Sommerlands interne uddannelse gennem mange år. Fårup Sommerland blev i 2010 kåret som verdens 3. bedste forlystelsespark for børn. Metoderne, som Meng & Co bruger, handler om menneskelige værdier og om at inkorporere værktøjer til service i hverdagen. Meng & Co arbejder ud fra et 'servicehjul', hvor der løbende evalueres på indsatsen, som foregår i virksomheden.

High Impact Learning²⁹ viser, at der foregår mest læring og der sker størst effekt, når viden forankres

Forhold der vedrører aktivitet før undervisning	Forhold der vedrører selve undervisningen	Forhold der vedrører aktivitet efter undervisning
Behov, forberedelse, mål, motivation	Planlægning, instruktion, øvelser, materialer, undervisere, lokalitet	Effektsikring, ledelses-feedback, organisatoriske forhindringer
40% af indsatsen	20% af indsatsen	40% af indsatsen

Figur 4. High Impact Learning
Figuren viser, at de største effekter forekommer ved forhold før og efter selve undervisningen. I forhold til planlægning af uddannelsesforløb, er det således vigtigt at sikre sig, at der sker en indsats før og efter undervisningen. Jo kortere tid, der går, fra man har lært noget nyt, til man anvender det i praksis, desto bedre.

Følgende tre faktorer er vigtige, når man skal omsætte læring:

- Mulighederne for at anvende det, man har lært
- Personen eller de personlige faktorer
- Undervisningen

Alt tyder på, at opfølgning er et væsentligt element for, i hvilken grad ny viden bliver anvendt i praksis. Det kan eventuelt være med metoder som coaching og supervision. Derudover gælder det om at fastholde læringsprocessen og skabe en kultur. Jo flere medarbejdere man kan involvere på samme tid, eksempelvis sende på kursus sammen, desto større er chancen for at læringen ”bider sig fast i organisationen”.³⁰

Undervisningsforløb kunne med fordel være opdelt med forskellige typer af undervisning med korte lektioner rundt i turismevirksomheder, telefoncoaching/opfølgning, afprøvning i praksis og evaluering.

29. Brinkerhoff

30. Kilde: Lederweb.dk

NETVÆRK MELLEM UDDANNELSESINSTITUTIONER, ERHVERV OG FORSKNING

Erhvervet anbefaler et endnu tættere samarbejde mellem erhverv og uddannelsesinstitutioner. Flere fra erhvervet har foreslået, at de kan holde oplæg for de studerende, at de kan bruges som inspirationspartnere, når der skal udvikles uddannelsesmateriale og indgå i tematiserede netværk inden for f.eks. forretningsudvikling og markedsføring. På den måde vil såvel erhvervet som uddannelsesinstitutionerne få tilført viden, delt erfaringer og få et bedre kendskab til hinandens fagligheder.

Hvad angår at sikre at undervisningen er aktuel i forhold til tidens trends og tendenser kunne bl.a. uddannelsesinstitutioner etablere et tættere samarbejde med turismeforskningsnetværket, destinationer og erhvervet. Et sådant samarbejde vil komme alle tre parter til gode. Erhvervet vil få større fokus på løbende udvikling af medarbejdere, og de vil få tilført viden, så de implicit kompetenceudvikles; turismeforskerne vil løbende sikre, at deres viden bliver videreformidlet, og uddannelsesinstitutionerne vil få tilført praktisk og teoretisk viden, så uddannelserne fremadrettet virkelig skaber værdi for erhvervet.

SYNLIGGØRELSE AF VÆRDIEN AF AT ANSÆTTE HØJTUDDANNEDE

At erhvervet er kendt for ikke at ansætte højtuddannede skyldes bl.a. en manglende gensidig forståelse.

Erhvervet ser sig selv som entreprenørvirksomheder med ildsjæle, hvor der på grund af øget konkurrence er brug for, at alle løfter i flok. "Det betyder, at der ikke er 'plads' til at en højtuddannet sætter sig ved skrivebordet og laver analyser" (udtalt af en af de større aktører i regionen). Der er med andre ord brug for 'hands on' erfaring og en forståelse for, at en højtuddannet vil kunne inspirere til en højere grad af langsigtet strategisk tænkning, og vil også kunne indgå i hverdagen. De højere læreranstalter skal have en forståelse for, at en nyuddannet får respekt i erhvervet ved at indgå på lige fod med de øvrige ansatte. Ligeledes har erhvervet behov for information og forståelse for, hvordan en højtuddannet kan se på virksomheden med nye øjne.

Universiteterne kunne rent kommunikationsmæssigt formidle disse budskaber, informere om muligheden for at få praktikanter og sætte sig som mål at have flere praktikanter i erhvervet og ikke kun inden for turismefremmesystemet. Der er brug for at informere om, hvad en akademiker kan tilføre erhvervet.

UDVIKLING AF NYE FAG OG NY FORSTÅELSE

En meget omskiftelig verden med konstant ændrede forbrugsmønstre og globale kriser stiller store krav til, at underviserne holder fingeren på pulsen og udvikler deres undervisningsmateriale med jævne mellemrum.

Et eksempel på en global forandring som turismeerhvervet endnu ikke har forholdt sig alvorligt til er klimaforandringer. Internationale turismeforskere peger allerede nu på behovet for, at destinationer viser deres klimaansvarlighed, eksempelvis gennem nedsat forbrug af vand og energi. Dette kan have stor betydning for konkurrencedygtigheden på længere sigt.³¹

31. På Midtjysk Turismes hjemmeside kan man finde et inspirationskatalog med eksempler på bæredygtig og innovativ turismeudvikling. www.midtjyskturisme.com/viden/forretningsudvikling/csr/inspirationskatalog.aspx

NEDENSTÅENDE FORSLAG TIL NYE FAG ER BASERET PÅ ØNSKER FRA ERHVERVET

Økonomiforståelse for "ikke-økonomer"

De unge, der kommer ud i virksomhederne skal forstå sammenhængen i økonomien i virksomheden. Det betyder helt lavpraktisk, at de eksempelvis skal forstå, hvorfor en entré til et wellnesscenter koster det, den gør. Der skal bruges penge til lønninger, frugt, opvarmning, en badekåbe og et håndklæde m.v. Det vil betyde, at de vil kunne forstå, hvorfor mersalg er afgørende, da en entré til et wellnesscenter ofte nærmest er til kostpris. Den holistiske forståelse for forretningen er afgørende for erhvervet.

I en markedsføringsmæssig sammenhæng skal der sikres forståelse for, hvor pengene tjenes. Det nytter ikke at lægge hele sin markedsføringsindsats hos en turoperatør, der skal have 25 % af omsætningen, hvis man selv kan sælge sin entrébillet til fuld pris.

Det er vigtigt for erhvervet, at medarbejderne forstår, hvordan de konkret kan gøre en forskel på forretningen. Medarbejdere, skal være bedre til at vise ansvarlighed for omkostningsminimering. Helt lavpraktisk handler det om at slukke lyset, genbruge mapper, reparere i stedet for at smide ud m.v. Erhvervet peger på, at der skal ske en holdningsændring.

Netværkskompetencer

Da netværk får yderligere betydning i fremtiden, er det vigtigt, at medarbejderne forstår værdien i at arbejde i netværk, men også at bruge sit netværk. "Brændstoffet ligger i, at den enkelte virksomhed ikke – eller kun vanskeligt – kan skabe disse resultater, men at netværksudvikling netop er vejen til succes for den enkelte og for destinationen."³²

Personlig udvikling

Personligheden vurderes mere vigtig end fagligheden. At medarbejderne er dedikerede, at de har selvtillid, at de er nysgerrige og er gode til at skabe relationer er afgørende. Egenskaber, som flere peger på kunne indgå i undervisningen i form af personlig udvikling. Hvis medarbejderen har den rette personlighed, kommer mange fagligheder såsom service og værtskab som en mere naturlig holdning.

Brugerdrevet innovation

Det er væsentligt, at de studerende har redskaberne til at kunne involvere aktører og slutbrugere/turister i udvikling af nye turismeprodukter. Hvordan skaber man netværk i et lokalområde, hvad skal man være opmærksom på, hvordan designer man en god proces med fokus på involvering, hvornår involverer man turisten i sit udviklingsarbejde, og hvad skal man være opmærksom på?

KILDELISTE

Case studies of applied research projects on mobile ethnography for tourism destinations, Stickdom & Frischhut (2012)

Desk research af tre best-cases indenfor salg og service, Midtjysk Turisme (2013)

Destination Management: The key to Delivering Successful Tourism. International Best Practice. Terry Stevens (2007)

Digital Index: Travel and tourism study, Text100 (2012)

Digital kommunikation og forretningsudvikling i den midtjyske turisme, Midtjysk Turisme nyt, april 2012, nr. 10

Effektmåling på sociale medier – En praktisk guide til turistbranchen, Midtjysk Turisme (2013)

Fra mere til bedre – Rejsetrends nu og i fremtiden, VisitSyddanmark (2012)

Hvidbog om Turismeforskningen i Danmark, Janne J. Liburd et al. (2012)

Kompetencer til turisme – Analyseaktivitet i regi af Midtjysk Turismes socialfondsprojekt "Det professionelle turisterhverv", Midtjysk Turisme (2012)

Ny vækst i turismen, Region Midtjylland (2012)

Potentialeanalyse af turistens købs- og beslutningsadfærd, udarbejdet af Rambøll Management for Midtjysk Turisme (2012)

Professionelle Partnerskaber i Turismen, Midtjysk Turisme (2013)

Systematisk oplevelsesudvikling, Danske Destinationer (2010)

The Social Media Report, Nielsen (2012)

HJEMMESIDER:

Avenue Hotel
www.avenuehotel.dk

Danske Værter
<http://www.udviklingfyn.dk/turisme/net-v%C3%A6rk-organisationer/fynske-regionale-og-nationale-akt%C3%B8rer/danske-v%C3%A6rter>

Havnehotellet
<http://www.havnehotellet.dk/>

Lederweb
www.lederweb.dk

Legoland Billund Resort
www.legolandbillundresort.dk

Lindstrøms fornemmelse for købelyst
<http://www.b.dk/danmark/lindstroems-fornemmelse-koebelyst>

Northside Festival
www.northside.dk

Suggestme
www.suggestme.com

Tripadvisor
www.tripadvisor.dk

VisitAarhus
www.visitaarhus.dk

WellCome
www.welcome.dk

