



PROFESSIONELLE PARTNERSKABER I TURISMEN

Inspiration til destinationsudvikling
og temabaserede partnerskaber

Udgivet af: Midtjysk Turisme
Midtjysk Turisme er det regionale turismeudviklingsselskab 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 rapport er udgivet af Midtjysk Turisme i regi af indsatsen Det professionelle turisterhverv med støtte fra Den Europæiske Socialfond.

Rapporten er udarbejdet af seniorkonsulent Leif Jakobsen, Teknologisk Institut, Center for Analyse og Erhvervsfremme og Eskild Hansen, Eskild Hansen Strategibureau.

Titel: PROFESSIONELLE PARTNERSKABER I TURISMEN. Inspiration til destinationsudvikling og temabaserede partnerskaber

Udgiver: Midtjysk Turisme

Dato: December 2012

ISBN: 978-87-996116-0-7

Design: Skabertrang | Silkeborg Bogtryk

Tryk: Skabertrang | Silkeborg Bogtryk

Kontakt: Midtjysk Turisme
Vejløvej 51
8600 Silkeborg
www.midtjyskturisme.com



midtjysk TURISME

Trine Graae Lundorf
Udviklingschef

Maj 2013



Inden for turismen har bestræbelserne på at udvikle såkaldte Destination Management Organisations (DMO) – eller på dansk destinationsorganisationer – været højt prioriteret i en årrække.

Det gælder også i Region Midtjylland, hvor vi gennem initiativer som helårsturisme, den nye vækststrategi Ny VÆKST i turismen og Danske Destinationer og vedholdende har givet høj prioritet til udvikling af de strukturer, der bærer destinations- og turismeudvikling.

Grundlæggende er det imidlertid ikke strukturer eller organisationer i sig selv, der er det primære. De er jo bare et middel til at eksekvere alle de forskellige indsatser og aktiviteter, der indgår i moderne destinations- og turismeudvikling.

Dette inspirationskatalog giver et blik ind i den professionelle metier, det er at drive og lede udvikling på turismeområdet. Og det er i lyset af dette komplekse og krævende opgavefelt, at der her peges på muligheder og overvejelserne ved valg af strukturer og organisationer. Kataloget er til inspiration, da strukturer jo skal følge den enkelte destinations forudsætninger og strategi.

God læselyst!

Indhold

1	Indledning	5	5	Inspiration - turismeerhverv og -virksomhed	33
1.1	Ny VÆKST i turismen	6	5.1	Udfordringer	37
1.2	Stærkt lokalt engagement	7	5.2	Medlemsbaserede strukturer	38
1.3	Det professionelle turisterhverv	8	5.3	Forretningsudvikling	39
1.4	Inspirationskatalog – formål og tilblivelse	9	5.4	Fremme af nøgleinvesteringer	40
1.5	Udfordringer i midtjyske destinationsorganisationer	10	5.5	Samspil med erhvervsservice	41
1.6	Læsevejledning	11	5.6	Uddannelse og efteruddannelse	42
2	Destinationsorganisationens missioner	12	6	Inspiration – civilsamfund og andre erhverv	44
2.1	Et spil med fire felter	13	6.1	Udfordringer	45
2.2	Kerneydelser	14	6.2	Involvering af gæster, grundejere o.a.	46
2.3	Strategi og planlægning	16	6.3	Samspil med foreninger og frivillige	47
2.4	Turismeerhverv og -virksomhed	17	6.4	Samspil med andre erhverv	48
2.5	Civilsamfund og andre erhverv	18	6.5	Værtskab	49
2.6	Udland og andre erhverv	19	6.6	Begivenheder	50
3	Inspiration – kerneydelser	20	7	Perspektivering	52
3.1	Udfordringer	21	7.1	En helhedsbetragtning	53
3.2	Konkurrence	22	7.2	En strategisk ledelsesplatform	53
3.3	Digitalisering	23	7.3	En kilde til øget professionalisering	53
3.4	Kvalitet	24			
3.5	Outsourcing	25			
3.6	Rationaliseringspres	27			
4	Inspiration – Strategi og planlægning	28		Referencer	54
4.1	Udfordringer	29			
4.2	Turismen i en bredere udviklings- og vækststrategi	30			
4.3	Turisme og kulturarv	31			
4.4	Turisme og naturværdier	32			
4.5	Turisme og bæredygtighed	34			
4.6	Turisme og offentlig infrastruktur	35			

1 Indledning



1.1 Ny VÆKST i turismen

I 2011 igangsatte Vækstforum Midtjylland under overskriften "Ny VÆKST i turismen" en ambitiøs vækstplan for turismen i Midtjylland. Formålet er at øge omsætningen og beskæftigelsen i erhvervet.

Vækstplanen prioriterer tre forretningsområder:

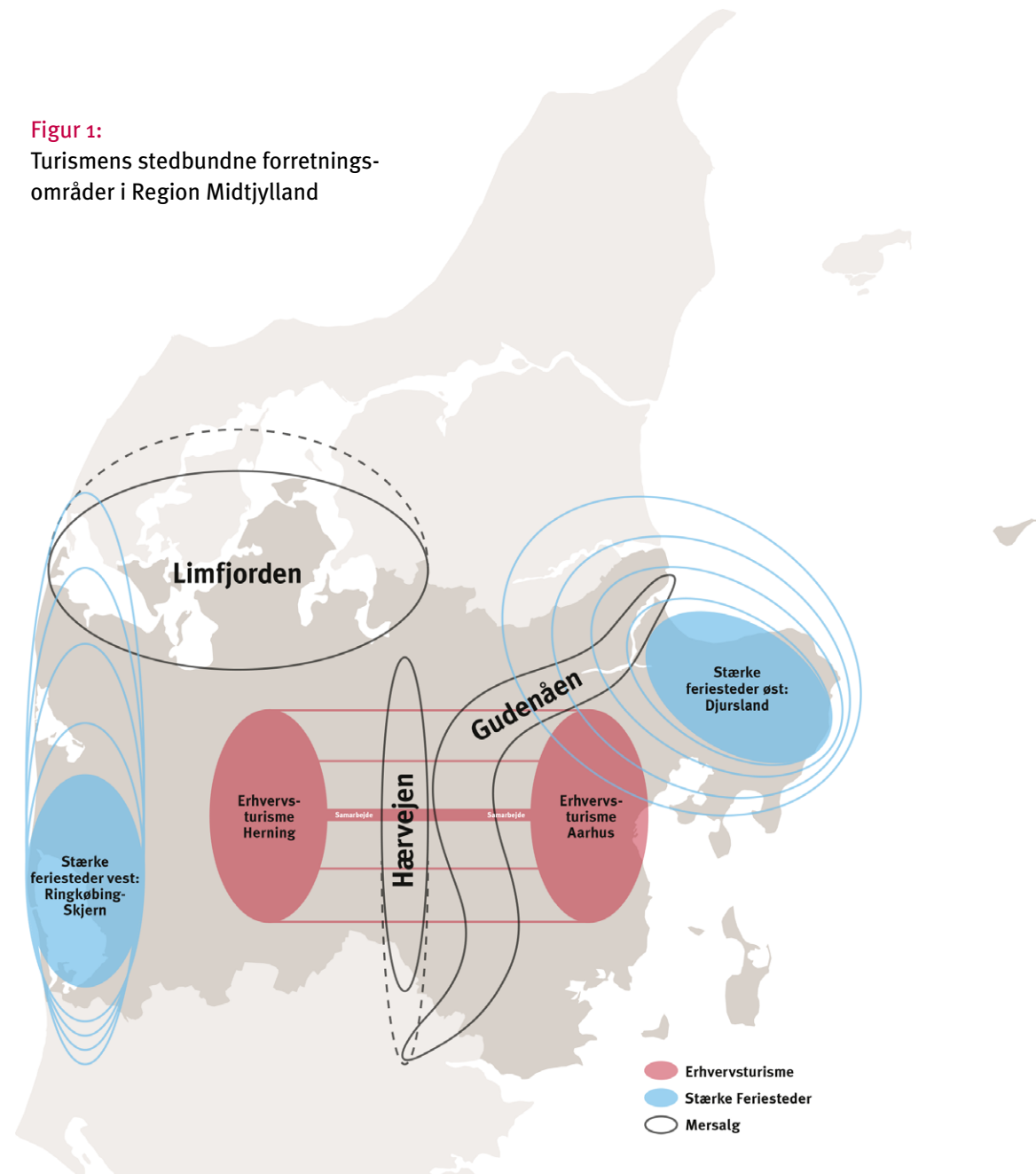
- Stærke feriesteder med særligt fokus på Djursland og Ringkøbing Fjord.
- Erhvervsturisme med særligt fokus på Herning og Aarhus.
- Mersalg blandt andet med fokus på tema-baserede partnerskaber som Grøn Vækst Limfjorden, Hærvejen og VisitGudenaa.

Vækstplanen prioriterer både en styrkelse af den sælgende indsats og – som en forudsætning herfor – videreudvikling af strukturgrundlaget for indsatsen omfattende destinations-, organisations- og partnerskabsudvikling.

Etableringen af Videntcenter for Kystturisme i 2011 er også en integreret del af indsatsen. I oktober 2012 udpegede centeret 20 'særlige' danske feriesteder til udvikling af kvalitet i kystturisme-oplevelsen. Blandt de 20 feriesteder er Hvide Sande, Søndervig og Ebeltoft.

Midtjysk Turisme er Vækstforum Midtjyllands regionale turisme-operatør, som har ansvaret for udmøntningen af Vækstforums strategi og handlingsplan for "Ny VÆKST i turismen".

Figur 1:
Turismens stedbundne forretningsområder i Region Midtjylland



1.2 Stærkt lokalt engagement

”Ny VÆKST i turismen” står på fundamentet af et langvarigt og stærkt lokalt engagement i turismeudvikling.

Djursland og Ringkøbing Fjord var medinitiativtagere til Danske Destinationer – et nationalt udviklingsfællesskab for en række stærke destinationsorganisationer.

VisitAarhus Convention samarbejder i den nationale erhvervsturismealliance MeetDenmark med Wonderful Copenhagen, VisitAalborg og Inspiring Denmark.

Herning er med MesseCenterHerning et nationalt center for messer, møder og events.

Netværk Limfjorden, Hærvejen og samarbejdet omkring Gudenåen er tværkommunale samarbejder – og for Netværk Limfjordens og Hærvejens vedkommende også et tværregionalt samarbejde.

Destination Djursland

Planen ”Helårsturisme på Djursland frem mod 2015”, som Norddjurs og Syddjurs Kommuner vedtog i 2008, markerede et gearskifte i arbejdet med turismen på Djursland. Med en ny strategi ”Vækst gennem oplevelser” er Destination Djursland regional operatør af forretningsområdet Stærke Feriesteder.

VisitGudena

Gudenåsamarbejdet omfatter syv kommuner, der vil gøre Gudenåen til en af Europas foretrukne floder med en strøm af oplevelser. VisitGudenaen er operatør på forretningsområdet Mersalg.

Herning og Aarhus

Business Relations+ er den nye regionale erhvervsturismesatsning, der er forankret i et nyt strategisk partnerskab mellem Herning og Aarhus. Med en budgetramme på mere end 40 mio. kr. frem til 2015 bliver projektet regionens hidtil største satsning på erhvervsturismeområdet.

Hærvejen

Hærvejssatsningen i Midtjylland omfatter Viborg, Silkeborg og Ikast-Brande. Satsningen bygger videre på et grundigt forarbejde. Projektet vil styrke Hærvejen som international destination for cykel og vandreturisme.

Grøn Vækst Limfjorden

De fire kommuner og turismeorganisationer i Struer, Skive, Holstebro og Lemvig er gået sammen om projektet ”Grøn Vækst Limfjorden” med fokus på mersalg. Formålet med projektet er at skabe vækst i Limfjordsområdet med udgangspunkt i den fællesmængde som Limfjorden udgør - både til vands og til lands - med fokus på den fælles natur- og kulturhistorie samt den maritime historie.

Ringkøbing-Skjern

Ligesom Destination Djursland blev Destination Ringkøbing Fjord i 2007 af VisitDenmark udpeget som helårsdestination. Destination Ringkøbing Fjord er operatør på forretningsområdet Stærke Feriesteder og gennemfører i den forbindelse udviklingsprojektet ”Oplevelsesudvikling ved Ringkøbing Fjord”. Byrådet har for nylig bevilget 50 mio. kr. til anlæg af den kommende videns- og oplevelsesattraktion KRAFT og samtidig understøttet driften med et årligt millionbeløb.

1.3 Det professionelle turisterhverv

Med en samlet bevilling på 36 mio. kr. har Midtjysk Turisme i samarbejde med VisitHerning, VistAarhus, Destination Djursland og Ringkøbing-Skjern Kommune igangsat en række aktiviteter, der som led i ”Ny VÆKST i turismen” skal professionalisere turisterhvervet i Midtjylland.

Hovedaktiviteterne er:

- Digitale kompetencer i et online kommunikationsperspektiv
- Professionelle partnerskaber
- Fremtidens turistservice
- Winther School

Nærværende inspirationskatalog er en del af indsatsen i hovedaktiviteten Professionelle Partnerskaber.

Inspirationskataloget følges op af et ledelsessparringsforløb med fokus på organisationsudvikling og forandringsledelse.

Forventede effekter af Professionelle Partnerskaber

- At de midtjyske destinationer når frem til en grundlæggende omlægning af den enkelte destinations måde at arbejde business-to-business.
- Synlige forandringer i organisation og omdefinering af kernearbejdsområder hos de implicerede destinationer.

Kilde: Det professionelle turisterhverv, ansøgning.



1.4 Inspirationskatalog – formål og tilblivelse

Det traditionelle turistkontor har gennem de senere år ændret karakter. Det er ikke længere kun et spørgsmål om at give inspiration og besvare spørgsmål til de gæster, der besøger et givet område. Destinationsorganisationer er vokset ud af det traditionelle turistkontor med den intention at udvikle og styrke turisterhvervet og dermed bidrage til at give gæsterne den bedst mulige oplevelse.

Turistproduktet er både komplekst og sammensat – både i forhold til at levere og i selve det endelige forbrug. Turistproduktet er skabt i et krydsfelt mellem politik og marked hhv. mellem kommercielle værdikæder (leverancesystemer) og meget løst koblede relationer eller afhængigheder mellem turistvirksomhederne, andre virksomheder, institutioner, foreninger og myndigheder.

Med god grund kan enhver leder af en destinationsorganisation spørge:



Hvordan i himmelens navn kan jeg drive en destinationsorganisation i et så komplekst krydsfelt mellem politiske og kommercielle interesser?”

Inspirationskataloget skal ses i dette lys. Formålet med kataloget er at identificere modeller, værktøjer og metoder for at etablere

og udvikle en destinationsorganisation, der er forankret i forpligtende partnerskaber.

Fokus på forpligtende partnerskaber er en understregning af, at destinationsorganisationer i højere grad skal fungere i et professionelt samspil med eksterne partnere.

Idekataloget består af en række konkrete eksempler fra ind- og udland, der illustrerer forskellige modeller og metoder. De konkrete eksempler er udvalgt med fokus på, hvordan midtjyske destinationer og temabaserede partnerskaber kan starte organisationsforandringer og udvikle partnerskaber i forbindelse med destinationsudvikling og marketing. Endelig skal eksemplerne også understrege værdien af at arbejde ud fra grundideerne bag en destinationsorganisation, se afsnit 2.

Tilblivelsen af inspirationskataloget har været gennem en proces med:

1. Læsning af den seneste litteratur på området med henblik på at skabe en aktuel og brugbar forståelses- og analyseramme. Det har også skærpet opmærksomheden mod de særlige udfordringer og muligheder, der ligger i en DMO-organisering.
2. Interview med destinationsorganisationer i Region Midtjylland for at identificere de udfordringer og muligheder, de umiddelbart og på sigt står overfor, se afsnit 1.5. Der er gennemført interview med:

- VisitVest; Destination Ringkøbing Fjord
 - Destination Djursland
 - VisitGudenaa
 - Grøn Vækst Limfjorden
 - VisitHerning (med fokus på erhvervsturisme)
 - VisitAarhus (med fokus på erhvervsturisme).
3. Søgning efter cases i Danmark og internationalt samt bearbejdning af disse, således at de kan indgå i idekataloget. Her er eksisterende litteratur screenet, og der er gennemført en omfattende web-research.
 4. Intens dialog med Midtjysk Turisme om forståelsesramme og relevante cases.

Endelig er enkelte forskere og personer med dyb indsigt i turisterhvervet blevet kontaktet for at hente inspiration til opstilling af forståelsesramme og til identifikation af cases.

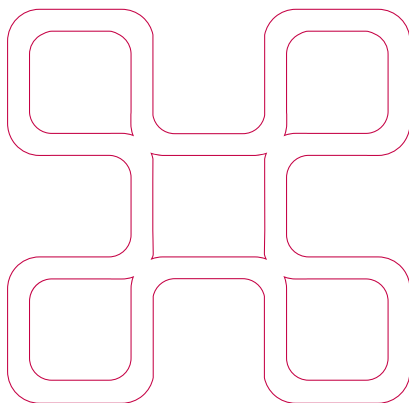
1.5 Udfordringer i midtjyske destinationsorganisationer

For at skærpe søgningen efter inspiration har der været gennemført interview med seks midtjyske destinationsorganisationer.

Udsagn, ønsker og behov for ny viden og inspiration har dog ikke været begrænset til destinationsorganisationernes umiddelbare tilkendegivelser.

Søgning efter cases har været bredt mere ud for også at trække cases med, som ikke bare kan være til inspiration for god praksis i dag, men som også kan være til inspiration for morgendagens destinationsselskaber – kort og godt være et afsæt for udvikling af next practice.

Hovedindtrykkene fra interviewene er sammenfattet nedenfor og samlet under de fire hovedelementer, som indgår i forståelsesrammen for en destinationsorganisation, jf. afsnit 2:



→ Kerneydelser

- Skabe struktur/sammenhæng i et geografisk fragmenteret produkt
- Skabe merværdi i eksisterende partnerskaber

→ Planlægning

- Skabe kernelederskab, som kan forankre og udvikle strategi og inkludere mange forskellige typer af aktører
- Bygge bro mellem kommercielle og politiske mål
- Skabe fokus på særlige udfordringer/opgaver på givne tidspunkter
- Turisme/erhvervsturisme som strategisk add on til erhvervsudvikling
- Få store projekter/fundraising i løst koblede destinationsorganisationer
- Skabe turismeudvikling på tværs af kommuner og regioner
- Skabe fysisk udvikling/kvalitetsløft i et stort antal lokaliteter
- Lede destinationsudvikling i en stærk selvstændighedskultur
- Fordele roller mellem forskellige aktører i et lokalområde

→ Civilsamfund og andre erhverv

- Mindset i lokale virksomheder mhp. større ambitioner og ønske om vækst
- Iscenesætte/understøtte udvikling af bløde relationer og god kontakt
- Udvikle leverandørkæde via partnerskaber, vouchers o.a.
- Tiltrække nye investorer/operatører mhp. kvalitetsløft
- Skabe standarder og systemer til måling af kvalitet/kundeoplevelse
- Bookingsystem som indgang til forretningsudvikling
- Engagere erhvervspartnerne i løst koblede/regionale samarbejder

→ Turisterhverv

- Arbejde med produktudvikling og kvalitet blandt turistaktører med meget forskellige forudsætninger og ambitioner
- Involvering af detailhandel, traditionelle fremstillingsvirksomheder o.a.
- Skabe ambassadørprogrammer
- Involvere kunstnere, lokale fødevarer, kulturaktører
- Få grundejere og andre erhverv/ sektorer til at prioritere turismepotentialet
- Få en symbiosemodel op at stå, som kan skaleres/gentages
- Få det udvidede værtskab til at fungere i praksis

Interviewene illustrerer, at destinationsorganisationer står over for en stor mangfoldighed af udfordringer. Samtidig har interviewene også vist, at udfordringerne ikke er de samme for alle destinationsorganisationer. Tværtimod vil turistproduktets karakter, og hvem og hvor mange der er en del af turistproduktet, have stor betydning for, hvordan destinationsorganisationen kan/bør tilrettelægge sit virke.

En vigtig iagttagelse i forlængelse heraf er, at den forståelsesramme, der er opstillet, og de inspirationscases, som er præsenteret, IKKE er et udtryk for, at alle destinationsorganisationer skal lægge lige stor vægt på de fire hovedelementer og ej heller vil kunne bruge alle cases lige godt som inspiration. ***Destinationsorganisationer er individuelle og forskellige.***

1.6 Læsevejledning

Inspirationskataloget består foruden nærværende indledning af fem kapitler:

I kapitel 2 Destinationsorganisationens missioner beskrives fire grundlæggende ledelsesopgaver i arbejdet med at etablere og udvikle destinationsorganisationer. Endvidere trækkes der perspektiver op i forhold til destinationsudvikling i andre lande og klyngeudvikling i andre erhverv.

I kapitel 3 Kerneydelser gives inspiration til at udvikle destinationsorganisationers egen opgaveløsning – kerneydelserne med andre ord.

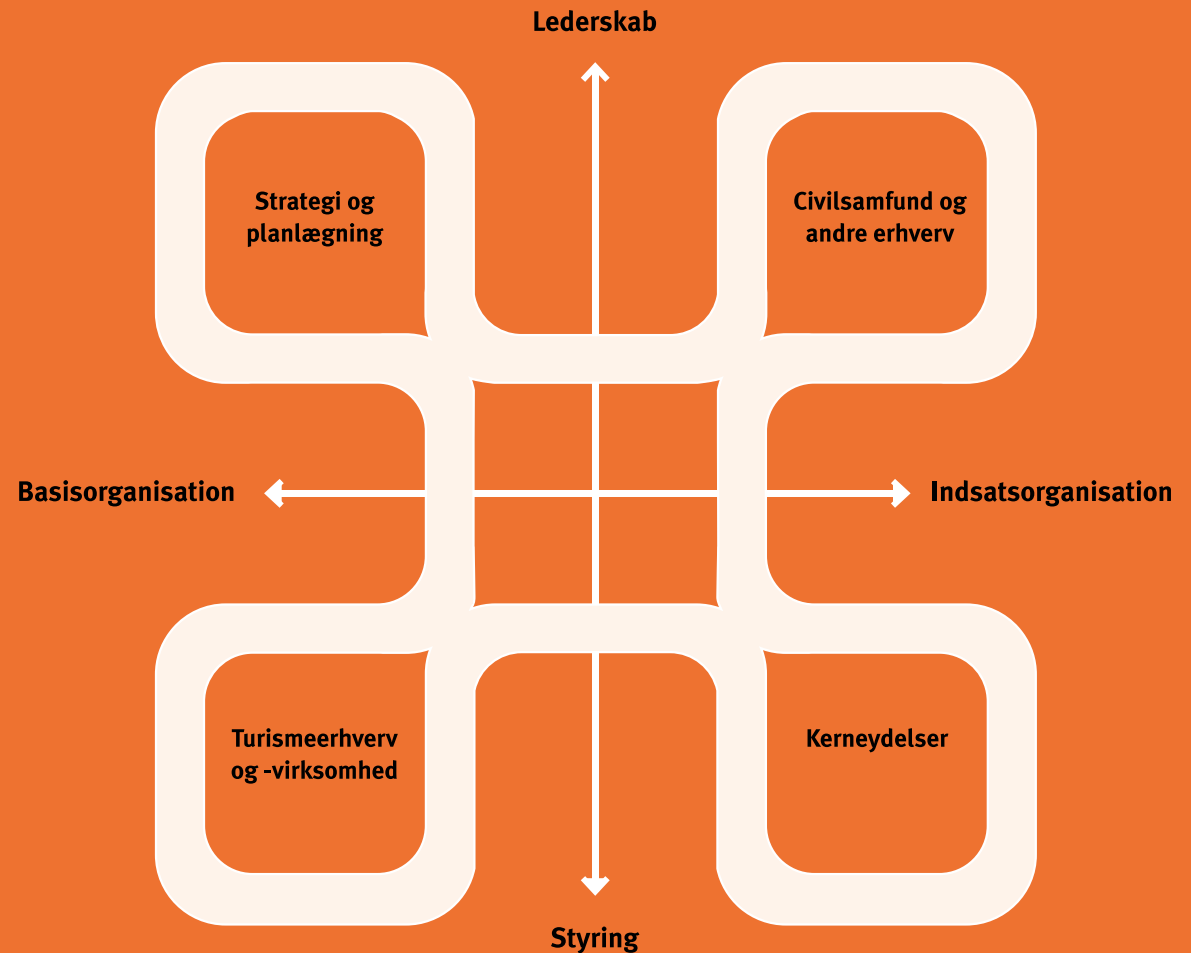
I kapitel 4 Strategi og planlægning gives inspiration til at udvikle destinationsorganisationers og deres leders forankring i den politiske og forvaltningsmæssige verden.

I kapitel 5 Turismeerhverv og -virksomhed gives inspiration til at udvikle destinationsorganisationers samspil med og relationer til det lokale turisterhverv.

I kapitel 6 Civilsamfund og andre erhverv gives inspiration til styrket samspil og samarbejde mellem destinationsorganisationer og ildsjæle, foreninger, organisationer, institutioner og virksomheder i lokalsamfundet.



2 Destinations- organisationens missioner



2.1 Et spil med fire felter

Med helårsturismeprojektet i 2007-2009² er der i en dansk sammenhæng skabt opmærksomhed om destinationsorganisations-begrebet. Et budskab fra helårsturismeprojektet er, at arbejdet med destinationsudvikling og driften af destinationsydelser skal forankres i en stabil og effektiv **basisorganisation**, hvis indsatsen skal lykkes. Den traditionelle model, hvor mere eller mindre individuelle ildsjæle (turistchef o.a.) og en kreds af frivillige (medlemmer af turistforening o.a.) skaber resultater i en løsere indsatsorganisation, er stadig en vigtig del af det umiddelbare turistprodukt. Men ved at stå alene har **indsatsorganisationen** klare begrænsninger – især når fokus rettes mod en øget professionalisering af turisterhvervet.

Denne dimension rummer også en organisatorisk udfordring mellem at arbejde i en central eller decentral struktur – mellem at gøre mest muligt selv eller får andre med ind over og dermed blive bredt favnende blandt de lokale turistaktører.

Et andet centralt aspekt af en destinationsorganisation blev også tydeligt i helårsturismeprojektet og i tiden efter: For at agere effektivt skal en destinationsorganisation ikke alene være dygtig til at drive og styre dens kerneydelser som dataindsamling, turistinformation, kvalitet, marketing m.v. Indsatsen er også forankret på det politisk-strategiske niveau i kommunernes planlægning (med input fra stat og region) og erhvervspolitiske prioriteringer, ligesom andre organisationer og virksomheder med en politisk-strategisk horisont også er aktive spillere. Denne sondring mellem **styring** af kerneydelser og **lederskab** af bredere udviklingsprocesser er også en grundlæggende konklusion i litteraturen om destinationsorganisationer og erhvervsmæssige klynger³.

I spændingsfeltet mellem styring og lederskab kan vi på den ene side tilføje en høj grad af formel kontrol (management) som afsæt for udvikling af fælles turismeopgaver eller -produkter. På den anden side indikerer lederskab, at beslutningstagerne populært sagt mere eller mindre af sig selv finder sammen for at tackle de udfordringer, de hver især står med via det, som organisationslitteraturen kalder ”gensidig tilpasning”.

Med disse to hoveddimensioner kan man tale om fire forskellige ledelsesrum, se Figur 2, som destinationsorganisationer skal udfylde og forene i en helhed, der matcher destinationens potentiale og forudsætninger.

“Destinationsudvikling i fire felter” repræsenterer et stort organisatorisk rum med et væld af mulige ledelsesopgaver. Umiddelbart synes det at være en overvældende opgave at udfolde alle ledelsesopgaver samtidig. Et godt råd kan hentes hos Norbert Vanhove:



*The DMO should not try to carry out all these management functions itself, but should keep an overall eye on the situation”.*⁴

Hertil kan tilføjes, at destinationsorganisationens udfordring netop er at kombinere forskellige ledelsesrum, så den enkelte destination får det organisatoriske og ledelsesmæssige design, som matcher destinationsorganisationens turismeprodukt(er).

◀ Figur 2: Destinationsudviklingens fire felter

2.2 Kerneydelser

Traditionelt har destinationsorganisationer haft som hovedopgave at servicere og informere gæster samt at markedsføre destinationen. Dette er typisk sket i regi af et traditionelt turistbureau med hovedfokus på drift af turistinformation (gæsteservice), der skal komme hele området til gode – både i form af alle tænkelige turister (gæster), der måtte søge information mv., og alle tænkelige lokale turistaktører.

Denne opgave er typisk lagt i et fælles ”sekretariat”, men med et relativt løst/bredt ejerskab (traditionelt turistforening i samarbejde med kommune). Og med en bred og ofte uforpligtende snak i medlemskabet om, hvad man vil gøre, og hvad der er behov for, at kommunen eller andre gør.

I dag har langt de fleste destinationsorganisationer imidlertid udviklet deres organisation til at omfatte en langt bredere vifte af ydelser, se Figur 3. Flere af disse kerneydelser har stadig fokus på en bred og almen markedsføring – dvs. at tiltrække og hjælpe den enkelte turist eller sikre, at det lokale turismeprodukt fungerer i sin helhed.

For den enkelte destinationsorganisation er kerneydelser kendetegnet ved drift og sikker styring – evt. ved brug af underleverandører (outsourcing). I så fald vil opgaven typisk være veldefineret og formelt aftalt (pris og leverance).

Figur 3: DMO-kerneydelser

- Organisation
- Marketing
- Service- og oplevelseskvalitet
- Information/research
- Menneskelige ressourcer
- Finansiering og venture capital
- Gæstestyring
- Ressourceudvikling
- Kriseberedskab

Kilde: Ritchie & Crouch (2003):
The Competitive Destination.

Destinationsorganisationens kerneydelser

Destinationsorganisationens kerneydelser skal først og fremmest sikre en almen og effektiv tilgang til en bred vifte af tilbud og serviceydelser. Kerneydelserne har traditionelt været et tilbud til alle om at være en del af en fælles markedsføring, uanset om markedsføring er generel eller målrettet særlige målgrupper – der er rum for alle. Set ud fra turisterhvervet er kerneydelserne i høj grad et kollektivt gode. Det betyder ikke nødvendigvis, at det er gratis – medlemsbidrag eller brugerbetaling kan komme på tale – men at det ikke er eksklusivt for nogle få, der er udvalgt efter særlige kriterier.

Et vigtigt ledelsesværktøj er *manualen* – med stærke dokumenterede metoder og fremgangsmåder. Heri ligger også et element af professionalisering, der har til hensigt at sikre *standardisering og systematisering* i tilrettelæggelse, produktion og distribution. Og dette gælder, hvad enten det drejer sig om kampagner, markedsføring, branding eller fælles bookingsystemer.

Et led i professionaliseringen er også at nyttiggøre viden og ressourcer hos eksterne partnere for både at sikre effektivitet og få adgang til viden, som er vanskelig selv at indsamle. Vigtige partnere findes især på *leverandørsiden* – fx design og udarbejdelse af markedsføringsmateriale, udvikling

og tilpasning af IKT-systemer. Også på aftagersiden er der vigtige partnere – fx i form af agenter for international markedsføring. Lidt smart udtrykt er *arbejdsdeling/specialisering* og outsourcing vigtige i den forbindelse.

Nytteværdien – de kommercielle effekter – kan være vanskelige at opgøre eksakt, da kerneydelserne i høj grad er løst koblede ydelser i forhold til de egentlige handlede turismeprodukter – en overnatning, restaurantbesøg eller lignende.

Hvis man til gengæld ikke tilbyder kerneydelserne, kan en måske velbegrundet frygt være, at turisterhvervet vil miste synlighed og attraktivitet, og den konkrete turistoplevelse vil blive forringet – til skade for områdets renommé og omsætning.

Da det direkte økonomiske incitament er diffust, ligger brændstoffet i udvikling og levering af kernydelser i overvejende grad i en faglig stolthed over at levere *professionel service* – og troen på, at det virker.



2.3 Strategi og planlægning

I Danmark har det lokale arbejde om turisme mange steder traditionelt været forankret i en turistforening, hvor borgmesteren er repræsenteret, og som kommunen støtter mere eller mindre helhjertet.

I dag er turismen helt anderledes forankret i den kommunale planlægning og erhvervs-politik. I kølvandet på kommunalreformen og forstærket af den økonomiske krise har kommunerne større opmærksomhed rettet mod kommunen som et attraktivt sted for virksomheder, borgere og ikke mindst turister og gæster. Sigtepunktet for de lokale turist-strategier er typisk, at kommunerne vil ind i kampen om den økonomiske udvikling og vækst. Og turisme er et erhverv, som skal bidrage hertil.

Turismen er således blevet et politikområde som både lokalt og statsligt rækker ind på en række forskellige politikområder⁵ som:

- Erhvervspolitik og uddannelse
- Fysisk planlægning – arealanvendelse og bebyggelseskrav, trafikinfrastruktur mv.
- Natur- og miljøbeskyttelse
- Kultur- og fritidstilbud.

Vækstambitioner og øget kompleksitet øger behovet for viden og indsigt som afsæt for strategier og planlægning. Samtidig melder flere forskellige aktører og interessenter sig på banen. Og da det samlede turismeproduktet netop udgør en række bidrag fra rigtig mange

leverandører, er strategi og planlægning ikke blot en kommunal opgave, men en opgave som fordrer, at mange aktører og politikområder bliver inddraget i strategiudviklingen.

Turismeudvikling lægger sig således i kølvandet på OECD's betragtninger om "Smart Growth"⁶. Smart vækst har netop fokus på at udnytte områdets komparative kendte eller latente konkurrencefordele og sammentænker forskellige delstrategier og politikker til en fælles satsning. Smart vækst bygger også på en prioritering af ressourcer og på involverende processer.

Destinationsorganisationens arbejde med strategi og planlægning

Den overordnede opgave er her at skabe vision og helhed for udvikling af strategier og planlægning.

Et vigtigt ledelsesværktøj er en masterplan (alternativt: strategi- eller forretningsplan) for destinationens udvikling. Planen må indeholde en vision og udstikke mål og virkemidler for at realisere planen. Indsigt og viden om turismens udvikling generelt (tendenser) og om den specifikke lokale udvikling fordrer analytisk kapacitet. Da turismeprodukter i dag udvikles og produceres i et samspil mellem offentlige og private aktører og mellem løst som fast koblete kommercielle netværk, hviler turismeudvikling også på en indsigt i muligheder og begrænsninger i sådanne relationer.

Et andet vigtigt ledelsesværktøj for at skabe konsensus om masterplanen er evnen til at skabe og facilitere kollektive (politiske) proces-

ser (governance). Her handler det ikke bare om, at de rigtige aktører er med. Der må også være rum for indflydelse og medvirken – især hvis private aktører skal melde sig. Hvis masterplanen blot er en lokal udrulning af en statslig (del-)strategi, kan det formentlig være vanskeligt at mobilisere lokale aktører.

De vigtigste aktører (eller partnere) er lokale politikere, kommunale top-embedsmænd og toneangivende erhvervsledere i eller med tilknytning til turismen, ligesom andre turistorganisationer og videninstitutioner kan være en del af dette forum.

Masterplanens værdi er, at den giver et organiseret og struktureret grundlag for en styrket indsats for at udvikle den lokale turisme. Og dens styrke er, at den bør bygge på et fælles og accepteret grundlag blandt de centrale partnere.

Brændstoffet ligger i at skabe og vedligeholde en brændende platform, hvor fx en vækstambition i et stærkt konkurrenceudsat marked kan være en stærk motivationsfaktor.

Destinationsorganisationens politiske og økonomiske magtbase har således ikke bare sine dybe rødder i selve masterplanen, men også i det commitment, som bliver skabt i tilblivelsesprocessen og den efterfølgende implementering.

2.4 Turismeerhverv og -virksomhed

Turismeerhverv og -virksomhed er det område, hvor destinations-organisationer dels bidrager til at skabe de erhvervsmæssige forudsætninger for turisterhvervet, dels selv kan være en del af produktionen af turistprodukter. I et historisk perspektiv har turismeudvikling ikke haft særligt fokus på dette område – tværtimod lå det vel nærmest uden for fokus. I takt med at turisme betragtes som et erhverv og en vækstfaktor, bevæger destinationsorganisationer sig umiddelbart ind på tre nye arenaer.

For det første kan medlemsbaserede strukturer som de traditionelle kerneydelser også videreudvikles til mere kommercielle aktiviteter. Destinationsorganisationer kan indtræde som den organisation, der skaber indgangen til regionale turistprodukter gennem unikke bookingsystemer. Eller de kan være den organisation, som skaber og løbende kvalitetssikrer det lokale turismeprodukt eller brand.

Som erhverv er turisme også dynamisk, hvilket for det andet betyder, at destinationsorganisationer også let bliver involveret i forretningsudvikling eller innovation. Markedsforståelse og omsætning af viden til produkter og ydelser kommer i fokus. Deltagelse i eller styring af udviklingsprojekter er en del af denne opgave.

For det tredje fornægter destinationsorganisationens tætte relation til det politiske miljø sig

heller ikke. Destinationsorganisationen kan også blive partner eller operatør på offentlige initiativer, der har til formål at udvikle turisterhvervet. Under en fælles hat taler vi om styrkelse af turisterhvervets rammebetingelser og forudsætninger for vækst. Konkret kan det dreje sig om

(efter-)uddannelse, virksomheds- eller iværksætterrådgivning eller om tiltrækning af investeringer.

Der tegner sig således en tidslinje for destinationsorganisationen fra at være "public service" over mod at være klyngefacilitator og dermed være mere forretningsorienteret – og dermed også mere specifik og situationsbestemt i sin handling.

Destinationsorganisationens arbejde med erhvervs- og virksomhedsudvikling

Opgaven er her at udvikle en væstkultur, positive økonomiske eksternaliteter, modeller for omkostningsdeling o.a., som fremmer private investeringer i turismeudvikling.

Det vigtigste ledelsesværktøj er at skabe mere eller mindre formaliserede medlemskaber eller netværk af private aktører. Her må destinationsorganisationen naturligvis have fokus på såvel omkostningsdeling som deling af indtægter eller nytten af at være med i netværket. Hertil kommer også spørgsmålet om, hvorvidt alle har adgang, eller om det "kun" er for en snæver kreds – et bestemt markedssegment.

Her kan destinationsorganisationen også være både faciliterende og udførende ved at løse konkrete opgaver for netværket. Det vil også inkludere konkrete udviklingsprojekter eller operatøropgaver. Offentlige myndigheder eller fonde er ofte med i eller partnere på sådanne opgaver. Arbejdet med ledelsesværktøjer inden for offentligt-privat samarbejde kan således også være en del af destinationsorganisationens arbejde.

Vigtige partnere findes inden for turismens kernebrancher (overnatning, attraktion, kultur, restauration, shopping og transport), men kan også omfatte virksomheder fra tilgrænsende brancher (bygge/anlæg, rådgivning, videninstitutioner, pengeinstitutter o.a.). Endelig er det offentlige en indirekte partner ved ofte at stå bag finansiering af udviklings- og erhvervsfremmetiltag.

Da ledelsesudfordringen er at skabe (forudsætninger for) kommercielle resultater, bør effekten af destinationsorganisationens indsats også kunne aflæses i et styrket grundlag i turistvirksomhederne for at skabe kommercielle resultater.

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.

2.5 Civilsamfund og andre erhverv

Turismen er et fragmenteret erhverv, hvor virksomheder i mange forskellige brancher, offentlige aktører o.a. yder kritiske input. Set udefra kan det hele forekomme lidt tilfældigt og kaotisk. Mange steder er turismen derfor også – og med rette – meget optaget af at blive ”blåstemplet” og få position og anseelse på linje med andre erhverv.

Når det er sagt, er turismen imidlertid et erhverv, der lever og er afhængig af, hvad der foregår i samfundet i bred forstand. I langt de fleste tilfælde er det ikke turisterhvervet (overnatning, bespisning mv.), der alene driver turisme. Der er en lang række andre grunde for ”reason to go”.

Et stærkt erhvervsliv er mange steder en afgørende faktor bag en stærk turisme – erhvervsaktivitet driver rejseaktivitet. Det kan også være idrætten, kulturen, indkøbsmuligheder og meget andet, der driver turismen.

Derfor er det altid en vigtig opgave for turismen – og for destinationsudviklingsorganisationen – ikke udelukkende at se på sig selv i en bredere sags tjeneste. Tværtimod kan turismen netop vinde meget ved at spille sammen med civilsamfundet og andre erhverv.

Destinationsudviklingsorganisationen kan skabe et langt bedre turistprodukt ved målrettet at tænke i ”reason to go” – ikke bare som fx overnatning, men i lige så høj som ”oplevelsen”.

Over for andre erhverv og civilsamfundet kan destinationsudviklingsorganisationen fungere som drivkraft eller facilitator for produktudvikling.

Det finurlige ved denne indsats er, at den enkelte virksomhed i meget begrænset omfang – om overhovedet – kan løfte denne opgave alene, da den store oplevelse i langt højere grad skabes (i samspillet) imellem de forskellige leverandører og aktører.

Dette er et vigtigt, men også sårbart indsatsområde. For hvem vil tage ansvar for, at det sker, hvem vil investere, og hvad får den enkelte ud af det?

Destinationsorganisationens arbejde med lokalsamfundet

Opgaven er her at skabe begejstring og initiativ i en bred kreds af borgere, landligere, organisationer, virksomheder, institutioner, forvaltninger o.a.

Det vigtigste ledelsesværktøj er en bølge af kommunikation og aktiviteter, som inviterer til deltagelse. Kort og godt drejer det sig om at motivere og skabe engagement. Her kan ligge en række paralleller til ledelse af frivillige i det danske foreningsliv – lige fra sportsforeninger til fx nødhjælpsorganisationer.

Private erhvervsaktører kan måske ikke altid helt se sig selv i dette billede, da det kan opleves som lidt perifert i forhold til kerneforretningen.

En opgave for destinationsudviklingsorganisationen kan også være at påpege, at ”reason to go” ikke bare er for oplevelser, men at den også kan rumme muligheder for etablering af erhvervsmæssige samarbejdsrelationer, hvis oplevelsen er messer, udstillinger eller konferencer.

Mange vil stadig have den opfattelse, at denne indsats har karakter af at skabe et kollektivt gode, hvorfor mange aktører vil være tilbageholdende med egne investeringer – ud over at investere lidt i form af egen arbejdstid.

Vigtige partnere er fx lokale medier, erhvervsforeninger, sammenslutninger af frivillige, grundejerforeninger, ildsjæle o.a.

Umiddelbart vil nytteværdien tegne sig i turistproduktet – i oplevelsen – men en vigtig effekt kan også være en stærkere sammenhængskraft i lokalsamfundet.

Brændstoffet ligger i lokalt engagement og lokal stolthed. Underliggende er naturligvis også en forventning om, at det gør en forskel, og at det giver resultater – i form af et bedre lokalsamfund at leve i – og ikke mindst i form af, at det tiltrækker gæster og bidrager til turisterhvervets udvikling og i sidste ende til den lokale økonomiske udvikling.

2.6 Udland og andre erhverv

I Danmark som i andre lande kan der være en tendens til, at man opfatter sig selv som et særtilfælde og føler trang til selv at udvikle alting fra A til Z.

Noget af det fascinerende ved at studere destinationsudvikling og destinationsudviklingsorganisationer er, at problemstillingerne og mange af løsningsmodellerne går igen næsten alle steder uanset hvor på jorden, man befinder sig. Derfor er der også meget hjælp og inspiration at hente ved at se på, hvordan man tænker og handler på turismeudvikling andre steder.

Det samme gør sig gældende, når man ser på, hvordan virksomheder og udviklingsaktører inden for forskellige brancher arbejder med at skabe samspil og fælles udvikling i såkaldte klyngestrukturer.

Inden for innovation er tendensen, at man i erhvervslivet satser på åben innovation, samskabelse fx mellem kunde og leverandør og andre metoder til produkt- og forretningsudvikling, hvor grænsedragningen mellem den enkelte virksomhed og dens partnerne i værdikæden bliver mindre entydig.

Parallelt med den (geografiske) koncentration, som vi ser i de allerfleste brancher og inden for turisme, er der også en kolossal fragmentering – eller specialisering – hvor virksomheder hele tiden outsourcer og indsnævrer fokus om kerneforretningen.

Destinationsorganisationens missioner



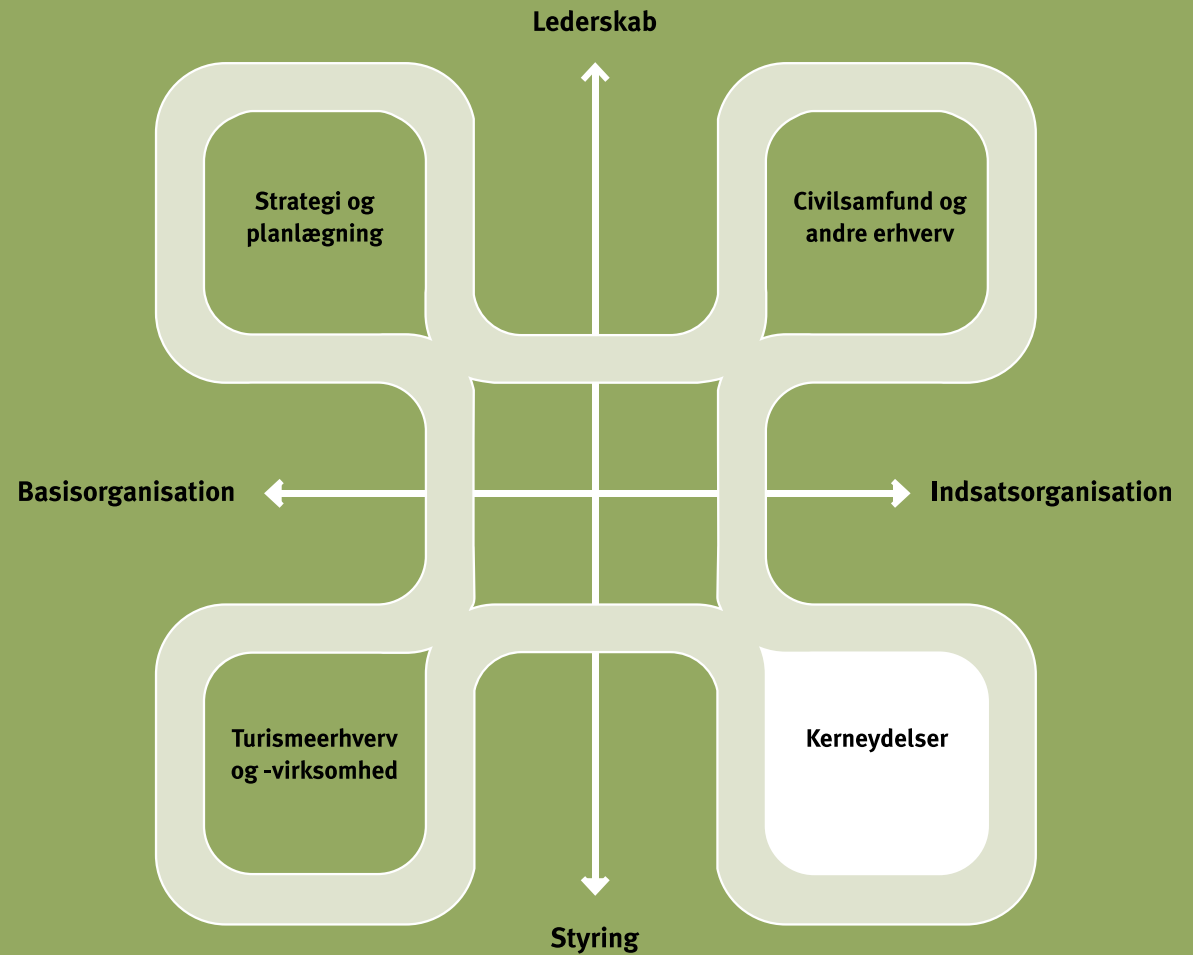
Turismen kan umiddelbart synes speciel sammenlignet med andre brancher, men der er nok snarere tale om flere paralleller. Mulighederne for at hente inspiration fra andre lande, erhvervssektorer og klynger synes oplagte.

Den præsenterede destinationsorganisationsmodel illustrerer, at der kan være nok at tage fat på som destinationsorganisation. Mange andre står med de samme udfordringer og problemstillinger, se Figur 4. De efterfølgende afsnit tjener til inspiration til destinationsorganisationsudvikling.

Figur 4: Inspirerende udsagn til turismeudvikling – i udviklingslande

Kilde: UNWTO: Technical product portfolio (work programme to promote the tourism industry in the developing countries).

3 Inspiration – kerneydelser



3.1 Udfordringer

Data fra Dansk Turismefremme viser, at turistbureauernes kerneydelser er (andel af bureauer der yder):

- Generel turistinformation (94 %), hjemmesider (89 %), billetsalg (85 %), PR-virksomhed (84 %), kampagne- og messedeltagelse (74 %), bistand ved arrangementer (72 %), udstedelse af lejrpas, vandrekort, fisketegn o.a. (70 %), sommerhusudlejning o.a. udlejning (40 %), rejsebureauvirksomhed (15 %)
- Udviklingsprojekter fx i relation til kommunens turismepolitik (84 %), netværksdannelse og tværgående samarbejde (81 %)

- Konsulentvirksomhed over for turismevirksomheder (62 %).

Både i Danmark og internationalt er det en tydelig tendens, at destinationsorganisationernes varetagelse af kerneydelser skal være mere kommerciel og mere sælgende. Ifølge Dansk Turismefremme er det dog kun ca. 14 % af turistbureauernes indtægter, der kommer fra provisioner o.a. salg. Tendensen er omdiskuteret, for den kan lede til konkurrenceforvridning i forhold til private markedsaktører. Men samtidig er der fra både private og offentlige partnere som regel et stærkt ønske om styrket kommercialisering.

Vi har sammenfattet de udfordringer, som destinationsorganisationer står overfor i deres varetagelse af kerneydelserne, i fem overskrifter:

- **Konkurrence:** Private udbydere går på kommercielle vilkår ind på destinationsorganisationernes hidtidige "enemærker".
- **Digitalisering:** Serviceproduktionen flytter helt eller delvist over på digitale platforme.
- **Kvalitet:** Det, der var topkvalitet i går, er standardkvalitet i dag og lav kvalitet i morgen.
- **Outsourcing:** Visse ydelser udlægges til leverandører eller partnere.
- **Rationaliseringspres:** Ny teknologi og færre økonomiske ressourcer skaber pres for at "gøre mere med mindre".

The Destination Lifecycle Table

Destinationsorganisationens kerneydelser er ikke et mål i sig selv, men et middel til at skabe vækst og udvikling på destinationen. I forskellige stadier af destinationsudvikling er der forskellige opgaver, der skal tackles.

Failte Ireland skelner mellem fire faser af destinationsudvikling med forskellige missioner for destinationsorganisationer:

Fase	Kendetegn	Mission for DMO
Mature destination	National og international markedsposition Høj koncentration og høj kvalitet af produkter Stærke primære og sekundære hubs/servicecentre Aktivt erhverv/netværk	Flere nationale og internationale gæster Innovation for at forhindre tilbagegang Muligheder for forretningsudvikling og -samarbejde Øge gæstetilfredshed
Developing destination	National markedsposition Visse mangler i kapacitet og kvalitet Svage netværk/ samhørighed	Gæste- og markedsanalyse for at rendyrke værditilbud Løfte destinationens kvalitet Udvikle marketing- og salgsplatform
Emerging destination	Klynger af uklassificeret overnatning Uklar vision Svag service Ringe pakketering/promovering	Fastlægge USP Fastlæggelse af produkt- og kvalitetsstandard Skabe opbakning fra kerneaktører Fundraising til investeringer
Potential destination	Lille kapacitet Få attraktioner og aktiviteter; ofte niche Svag vision/netværk og lille samhørighed Ringe pakketering/promovering	Udforske destinationspotentiale i samspil med stakeholders Udvikle netværk af aktører Udnytte muligheder for at linke bidrag til mere modne destinationer

3.2 Konkurrence

Det er ikke bare i de forskellige faser af destinationsudvikling, at destinationsorganisationens virke og ydelsesprofil skal tilpasses. Der er også et ofte ret kompliceret konkurrencebillede, som destinationen skal positioneres ind i.

Man kan forenklet sige, at den eneste aktør, der tager et 360-graders ansvar for destinationen og dens udvikling, er destinationsorganisationen.

I tilrettelæggelsen af sin opgavevaretagelse må destinationsorganisationen imidlertid fortjene, forsvare og forhandle sin position vis-a-vis en lang række andre offentlige og private aktører.

For mange destinationsorganisationer ligger der her en kæmpe udfordring og et stort dræn af ledelsestid og motivation. Hvis man kommer i utakt med omverdenen, kan man let komme i en ugunstig situation med kritik og svigtende opbakning.

Det er derfor afgørende for alle destinationselskaber at vælge sin rolle med stor omhu og at kommunikere sin platform meget klart, men samtidig også løbende revurdere og justere sin platform af kerneydelser.

Det er en af de vigtigste opgaver for destinationsorganisationens leder, bestyrelse og hovedinteressenter.

I mange destinationsorganisationer er det måske i virkeligheden den historiske tradition ("det vi/man plejer") og viften af mere eller mindre tilfældige projekter ("opportunismen"), der bestemmer platformen af kerneydelser. Det er ikke hensigtsmæssigt. Platformen bør være mere systematisk og strategisk valgt.

I oversigten nedenfor er opregnet fem forskellige konkurrenceflader i forhold til private virksomheder og offentlige aktører, som samtidig er potentielle allianceflader for destinationsorganisationer.

INSPIRATION

Porters "Five Forces" oversat til destinationsorganisationer

Den berømte managementguru Michael Porter har lavet en model, hvor konkurrencen i en branche afdækkes i fem dimensioner. Oversat til "destinationsorganisationsbranchen" ser analysen sådan ud:

Konkurrence fra leverandører:

Der er en konkurrenceflade i forhold til virksomhederne på destinationen. Det gælder både på det forretningsmæssige, hvor destinationsorganisationen ikke skal tage forretning ud af hænderne på virksomhederne (fx i forhold til booking), og på det mere politiske, hvor destinationsorganisationen skal passe på

med at "tage æren" for forbedringer uden at anerkende erhvervet.

Konkurrence fra professionelle aftagere:

Der er en konkurrenceflade i forhold til de virksomheder, der benytter destinationen. Jo større volumen og lønsomhed i destinationen, jo flere udlejningsbureauer, busoperatører, rejsebureauer, turoperatører o.a. vil der blive tiltrukket. Nogle operatører vil investere i egne pakker, koncepter m.v. Hvis destinationsorganisationen finansierer tilsvarende ydelser, kan det skabe konkurrenceforvridning.

Konkurrence fra substituerende produkter: Der er en konkurrenceflade i forhold til andre udbydere af andre private markedskanaler – fx Danske Conferencecentre og Small Danish Hotels.

Konkurrence fra nye aktører: Der er en konkurrenceflade i forhold til fx nye digitale tjenester (fx sweetdeal.dk, downtown.dk, tripadvisor.com, booking.com, lonelyplanet.com, google.com o.a.), der skaber ny lønsom forretning inden for områder, der traditionelt har ligget i destinationsorganisationens regi.

Konkurrence internt i branchen: Sidst, men ikke mindst, er der en konkurrenceflade i forhold til andre offentlige og halvoftentlige serviceudbydere som fx regionalt turismeselskab, biblioteker og borgerservice.

Kilde: Egen bearbejdning efter Michael Porter, 1980: Competitive Strategy.

3.3 Digitalisering

Turisme er i høj grad en "people business", hvor den personlige kontakt og service vægter højt. I debatten om, hvordan destinationsorganisationens kerneydelser skal udvikles, er der – med god grund – et kolossalt fokus på nye digitale tjenester, outsourcing og lignende. Men der er altså samtidig intet, der tyder på, at den menneskelige faktor vil forsvinde ud af destinationsorganisationens opgavevaretagelse – hverken i forhold til gæster eller i forhold til partnere. Når det er sagt, er rejsebranchen i almindelighed og destinationsorganisationers kerneydelser i særdeleshed gennemgribende påvirket af nye medier, digitalisering, internet, mobilkommunikation m.v. Den digitale positionering af produktet sker i flere dimensioner:

Geografien: Traditionelt har geografien (stedet, ruten, området) været gæstens indgang til produktet. Destinationshjemmesiden spiller også en rolle, men den er forholdsvis beskeden⁷.

Rejsen: Flyrejsen, overnatningen eller møde-lokalet er i stigende omfang blevet gæstens indgang til købet. Her ligger en stor klump af rejse- eller mødeomkostningen, og her skaber nye portaler uhørt gennemsigtighed og priskonkurrence. Her sammenkædes ydelser også digitalt: Når fly er booket, kan man købe forsikring, hotel, bil, billetter osv.

Oplevelsen: Den digitale udvikling gør det også muligt billigt og effektivt at producere tjenester, der målrettet servicerer helt specifikke oplevelsesbehov (se eksemplerne i inspira-

tionsafsnittet). Fordelen er her, at indhold, stil og stemning helt konsekvent kan tilpasses en afgrænset målgruppe med et bestemt formål.

Populært sagt er rangordningen ovenfor i færd med at blive vendt på hovedet. I dag er det primært oplevelsen ("reason to go"), dernæst rejsen og slutteligt geografien, der er gæstens indgang. Destinationsorganisationerne er allerede udfordret af de store bookingportaler (booking.com, hotels.com, homeaway, novasol o.a.). Den næste store udfordring kommer fra de tematiserede, oplevelsesspecifikke tjenester. Her ligger et afgørende fremtidigt område for bearbejdning, samarbejde og partnerskab.

INSPIRATION

Vermont Weddings

Vermont Weddings er et gennemført og omfattende marketingkoncept, der formidler, alt hvad der skal bruges til én bestemt anledning – et bryllup: tøj, rejse, musik, foto, blomster, smykker, venues og meget andet.

For Vermont er bryllupper et reason to go, der markedsføres på linje med kunst, shopping og natur-/vinteraktiviteter.

Kilde: www.vermontweddings.com og www.visit-vermont.com

Catskills Wellness Guide

En anden dedikeret amerikansk "listing" er en

wellness guide til Catskills i den nordlige del af staten New York. Guiden inkluderer også "spiritual stuff" – et område ingen for alvor har turdet tage op i Danmark.

Guiden er et godt eksempel på "hårdt redigeret" indhold. Her er ingen dyreparker, brugsforeninger o.a. Det handler kun om wellness. Den grafiske stil på guiden adskiller sig markant fra den traditionelle destinationshjemmeside, der har "det hele med" og skal "tale til alle".

Kilde: www.catskillswellnessguide.com og www.visitthecatskills.com

Greentraveller

Tjenesten blev etableret i 2006 af rejsejournalisten Richard Hammond (The Guardian, National Geographic o.a.) og startede som en blog. I 2009 blev der etableret en virksomhed omkring konceptet. Tjenesten er målrettet rejsende, der vil minimere deres CO₂-udslip. Der omtales alene rejser, som ikke kræver fly. Tjenesten samarbejder med flere end 40 britiske turoperatører om at synliggøre rejsemål, der kan nås med færge og tog. Endvidere formidles over 700 "fabulous green places to stay". 10 europæiske lande er omfattet – heriblandt Sverige, men ikke Danmark.

Herudover uddanner tjenesten de rejsende i at agere CO₂-bevidst ved hjælp af forskellige værktøjer:

- Plan your journey by train
- Foot passenger ferry guide
- How to tell if your hotel is green

Kilde: www.greentraveller.co.uk

3.4 Kvalitet

Konkurrence, digitalisering og generel opdrift i gæsternes og partnernes forventninger stiller hele tiden nye krav til kvaliteten, kompetencen og professionalismen i destinationsorganisationers produktion af kerneydelser. Barren bliver hævet hele tiden. Det gælder i høj grad inden for information, service, kommunikation og marketing, men det gælder også på andre områder som råd-givning, udvikling og research. Bedre data og bedre evidens er på tværs af alle politikområder en stærk trend. Hvad enten der er tale om sundhed, undervisning, socialpolitik eller kriminalitetsbekæmpelse. Destinationsudviklere skal også dokumentere indsats og effekt mere præcist end hidtil. Derfor er dataindsamling og dokumentation også en kerneopgave for destinationsselskaber. Det gælder både data på destinationens udvikling og data på destinationsorganisationens indsats. Her kan der hentes inspiration fra andre lande og fra overnatningssektoren (se eksemplerne nedenfor).

I et amerikansk samarbejde er der således skabt en frivillig standard for de "metrics", som en destinationsorganisation bør kunne præstere i forhold til effektivitet, fremdrift, kvalitet eller performance (opnåede resultater) – kort og godt om destinationsorganisationen har sin berettigelse. Lignende informationssystemer kan tilbydes turistvirksomhederne – fx i form af fælles kundeanalyse eller aktuelle pris- og belægningsprocenter på hoteller. Væksthusene kan i øvrigt også nævnes som et område, hvor der over en årrække er lagt vægt på at producere bedre styringsdata.

Videncenter for Kystturisme planlægger i de kommende år at gøre en stor indsats for at skaffe bedre data om salg, kvalitet og gæstetilfredshed. Og lokalt er der også eksempler på, at der investeres i bedre data (fx feriehushudlejere i Hvide Sande). Men generelt er data og dokumentation ikke et område, vi har prioriteret særlig højt i dansk destinationsudvikling.

Indsamling af evidens og data og sammenkædning af dette til indsats og praksis bør være et højt prioriteret partnerskabsområde for alle destinationsorganisationer.

INSPIRATION

Destination Marketing: Standard DMO Performance Reporting

I en håndbog for amerikanske destinationsorganisationer er der fastlagt detaljerede parametre og målemetoder for følgende kerneområder:

- Convention Sales
- Travel Trade Sales
- Marketing & Communication
- Membership Performance
- Visitor Information Center
- Retur non investment

Håndbogen er en slags frivillig og åben standard, som danske destinationsorganisationer også kan anvende.

Kilde: www.destinationmarketing.org

T-MONA Tourismus Monitor Austria

T-MONA er et online værktøj til at gennemføre og analysere gæsteanalyser for deltagende destinationer. Systemet er udbredt i hele Østrig.

Systemet er åbent for hele turismeerhvervet. De grundlæggende analyser (fælles) kan suppleres med individuelle spørgsmål.

Systemet er udviklet i et partnerskab mellem Österreich Verbund (Østrigs NTO ejet af staten og det private nationale handelskammer), de regionale turismeorganisationer, destinationer og Østrigsk Statistik).

Systemet opereres af virksomheden Manova, der også tilbyder gæsteanalyser til hoteller, attraktioner og svævebaner.

Kilde: OECD og www.manova.at

Private benchmarkingbureauer

Det globale analysefirma STR Global (og konkurrenten The Bench) bruges nu af hotelbranchen i København, Aarhus og Aalborg. Systemet gør det muligt for hoteller, der dagligt rapporterer belægningsprocent og gennemsnitspris, hver morgen at følge markedsudviklingen den foregående dag. Servicen er prisbillig og også tilgængelig for mindre hoteller. Der forudsættes et vist antal abonnenter pr. destination, før benchmarking er mulig.

Kilde: www.strglobal.com



3.5 Outsourcing

Der er mange eksempler på outsourcing af kerneydelser fra destinationsorganisationer. I den forbindelse kan man skelne mellem, hvordan der outsources (typen af økonomisk relation), og til hvem der outsources (typen af entreprenør). I tabellen på næste side er vist forskellige eksempler på outsourcing af destinationsorganisationers kerneydelser.

De hyppigst outsourcede opgaveområder omfatter:

- Medieproduktion (print og web): Mange steder er annoncefinsierede publikationer lagt ud til ekstern produktion; nogle steder betales licensafgift til destinationsorganisationen, mens der andre steder betales en produktionsomkostning.
- Booking: Områder, hvor der kan realiseres en provision, og som har volumen, er typisk interessante for kommercielle aktører.
- Turistinformation: Kan helt eller delvist være udlagt til biblioteker, kulturinstitutioner, overnatningssteder, transportører o.a., der har bred kundekontakt.
- Begivenhedsproduktion: Er ofte lagt ud i et særskilt projekt eller en særskilt enhed for at afgrænse økonomi/risiko.
- Ejendomsdrift, økonomistyring og it: Løftes ofte i et eller andet omfang af den kommunale forvaltning eller af anden infrastruktur (fx fælles erhvervs- og turistkontor).

- Udviklingsopgaver: Projekter o.a. som løftes fx i regi af et regionalt turismeselskab, Danske Destinationer eller lignende.
- Marketing: Kampagner fx gennemført af VisitDenmark, der med den nye lov har eneret på international turismemarkedsføring.

For mange destinationsselskaber er der et dilemma omkring out-sourcing. Der er en interesse i at tiltrække ressourcer og projekter med henblik på at opbygge ”kritisk masse” i egen organisation – ikke mindst på udviklingsområdet. Men samtidig kan det være svært at skabe kvalitet i egenproduktion (honorere kompetente medarbejdere, give udviklingsmuligheder o.a.). Resultatet kan blive en følelse af at være ”hægtet af” i forhold til kommune, regionalt selskab o.a.

›

	Partnerskab Ekstern operatør etableret af DMO i samarbejde med operatør	Udlicitering Nøje kvalitetsbeskrivelse	Forpagtning Løsere forpagtningsaftale	Udlejning Lejekontrakt
Offentlig forvaltning	I Odsherred er Geopark Odsherred under udvikling i samarbejde mellem kommune, museer, turismeorganisation o.a.	Teknisk forvaltning udfører mange steder strandpleje, vedligeholdelse af grønne områder o.a.	Ejendomsdrift, økonomistyring og it løftes en del steder af den kommunale forvaltning	Bibliotek (I-bureau)
Selvejende institution	Toppen af Danmark A/S; ejet af Hjørring og Frederikshavn Kommune samt Fonden Toppen af Danmark. Aarhus Festuge; erhvervsdrivende fond etableret af Aarhus Kommune	Videncenter for Kystturisme; udfører gæste- og kvalitetsanalyser for 20 særlige feriesteder	Fælles udviklings- og demonstrations-projekter. Fx Det Professionelle Turisterhverv som Midtjysk Turisme driver. Kampagner i regi af Visit-Denmark	
Privat virksomhed	Feriepartner; division af EDC-Gruppen A/S. Fonden Bramsejlskonneren Hvide Sande. Meetingplace Wonderful Copenhagen (fmba.)	SkiStar AB; kontrakt med kommuner om at operere skilift, skiskole, skiudlejning o.a. på svenske og norske ski-sportssteder	Mange steder er produktion af bykort, brochurer o.a. udlagt til eksterne medier. Nogle camping-pladser blev oprindeligt startet af turistforeninger.	Dansk Turisme-udvikling v/Morten Strange har fungeret som ledelse for Netværk Limfjorden og er direktør for Top Attraktioner. I Rold Skov har en privat restaurant fået rettighed til en lysning i den offentlige skov; her holdes events (se senere)

Kilde: Egen bearbejdning.

3.6 Rationaliseringspres

Vi har allerede kort beskrevet, hvordan evidensbaseret politikudvikling er en megatrend, der påvirker vilkår og manøvrer muligheder – også inden for destinationsudvikling. En anden megatrend i offentlig forvaltning handler om centralisering og stordrift. Presset på de offentlige finanser og udsigten til nulvækst – eller det der ligner i en årrække frem – tyder ikke på, at tendensen vil vende.

Dansk Turistfremme⁸ kortlagde for få år siden strukturen og økonomien i de danske turistbureauer. Nogle hovedresultater fra undersøgelsen var:

- Turistbureauerne har et samlet årligt budget på 307 mio. kr.
- Heraf finansierer kommunerne godt halvdelen; 171 mio. kr.
- Hertil kommer 34 mio. kr. fra fonde, regioner, EU o.a. – altså primært offentlige kilder.
- Der er 5,5 årsværk pr. turistbureauenhed; 2,8 årsværk pr. turistbureau.
- Bureauerne servicerer face-to-face 3,7 mio. besøgende om året.

Undersøgelsen fra Dansk Turistfremme er prisværdig og enkeltstående. Vi mangler i den grad sammenlignelige data på investeringer og driftsøkonomi i de danske destinationsorganisationer.

Men det er også kendetegnende, at undersøgelsen ikke kom dybere ned i økonomi, effekter og produktivitet i de enkelte aktivitetsområder. Derfor bliver det også vanskeligt for alvor at vurdere effektiviteten i forskellige løsningsmodeller.

For nogle år siden indførte Assens en ny model for turistservice, som både inspirerede og udfordrede. Men vi mangler stadig en ordentlig, sammenlignende analyse af driftsøkonomi og effektivitet i destinationsorganisationers kerneydelser.

INSPIRATION

Udlagt turistinformation i Assens

I den nye Assens Kommune valgte man efter kommunalreformen en decentral model for turistinformation. Modellen er lagt an på et decentralt netværk af informationssteder, som alle har til formål at levere turismeinformation og -service 'on location', hvor turisterne kommer. Det tidligere turistbureau i Assens by er blevet lukket og erstattet med i alt 38 lokaliteter, hvor turister tilbydes varierende grader af information om kommunale, regionale og nationale attraktioner samt anden service.

Informationsstederne er hierarkisk inddelt i fire niveauer, hvor niveau 1 repræsenterer de offi-

cielt autoriserede turistinformationer med personlig betjening hele året eller i højsæsonen (i alt 5), niveau 2 er turistinformationer med udvalgte hovedbrochurer fra Fyn/lokalområdet, minicards, computere, aviser og personlig betjening af personalet (3 biblioteker), niveau 3-lokaliteter tilbyder minicards samt brochurer fra lokalområdet (3 steder), og niveau 4 er værtsteder for minicards (27 steder).

I 2009 blev der dannet et lokalt fagligt netværk, der alene har til opgave at kvalificere og kompetenceudvikle turismeserviceorganisationen til løsning af deres specifikke opgave. Det faglige netværk består af de autoriserede turistinformationer, bibliotekerne samt kommunens borgerservice. Ideen med det faglige netværk er:

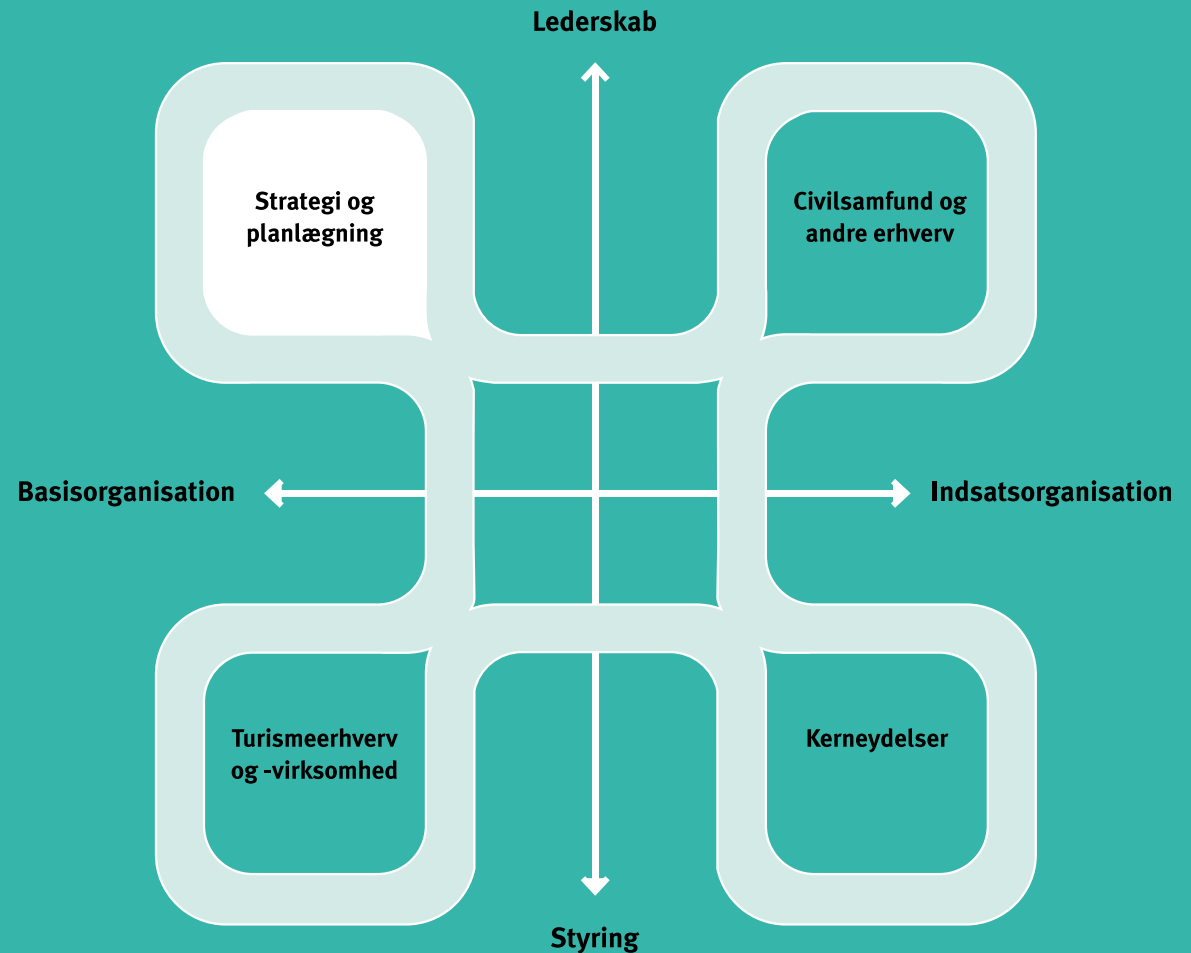
- Specifik og konkret kompetenceudvikling af turistinformationerne
- Sparring
- Videndeling.

I en gæsteundersøgelse angav ca. 75 pct., at de er tilfredse eller meget tilfredse med udbuddet af information, mens kun ca. 3 pct. er direkte utilfredse. Endnu flere fandt, at de fik den ønskede information på turistinformationsstederne rundt i kommunen (82 pct.), eller de fandt deres besøg på turistinformationsstederne tilfredsstillende (79 pct.).

Kilde: Teknologisk Institut og EHSB, 2010: Turismens Vækstpotentiale i Midtjylland.

4 Inspiration

– Strategi og planlægning



4.1 Udfordringer

Ser man på den del af destinationsorganisationernes indsats, der er koblet til strategi og planlægning, er der også et sæt af under-læggende forandringer og politikområder, som påvirker vilkårene og potentialerne for destinationsudvikling.

Turisme har udviklet sig til et ganske betydeligt erhverv, som skaber indtjening og beskæftigelse, hvilket illustreres ved, at den samlede turistsætning i 2012 udgjorde 75 mia. kroner i Danmark og 13 mia. kroner i Region Midtjylland med ambitioner om vækst⁹.

Denne omsætning bygger også på turisternes forbrug af en række lokale ressourcer og faciliteter. Dette giver på den ene side anledning til et slid – nedslidning – og et efterfølgende behov for genopretning og vedligeholdelse – kort og godt et investeringsbehov. Og måske endda yderligere investeringer. Da turisterhvervet ikke selv kan finansiere dette – og måske heller ikke bør gøre det – bliver turismens samspil med en række politikområder en kritisk udfordring i forhold til:

- **Turisme og kulturarv**
- **Turisme og naturværdier**
- **Turisme og bæredygtighed**
- **Turisme og den offentlige infrastruktur**

Destinationsorganisationernes virke udvider sig som nævnt fra i overvejende grad at levere traditionelle kerneydelser til også at omfatte (med)ansvar for planlægning og levering af det bredere offentlige bidrag til turismeudviklingen.

Samtidig er der politiske forventninger til, at turisterhvervet bidrager til den lokale økonomiske udvikling – ikke bare gennem egen omsætning, men også ved at udvikle destinationen (lokalområdet) til et attraktivt sted. Udfordringen er, at turismen bliver en del af en bredere udviklings- og vækststrategi.

INSPIRATION

Skotland – årets fokusemner

I VisitSkotland har gennem de seneste år sat fokus på at udnytte områdets naturværdier og kulturelle arv med henblik på at skabe opmærksomhed om de skotske naturværdier, bæredygtighed, landområdernes kulturelle arv og produktion med afsæt i den skotske natur og kultur. Events og sportsbegivenheder bliver iscenesat i denne kulisser.

Temaerne har været forskellige fra år til år, hvor 2012 har været *Year of Creative Scotland*, som i 2012 efterfølges af *Year of Natural Scotland*.

EventScotland og VisitScotland leder initiativet, som bakkes op af en lang række strategiske partnere.

Konkrete aktiviteter bliver tilrettelagt i samspil med de mange partnere, der på alle niveauer kan bidrage til at flytte den pågældende overskrift – tema – ud til en bred målgruppe. Platforme for markedsføring og promotion af events samt marketing tools er til rådighed.

Kilde:

www.visitscotland.org/business_support/advicelink/year_of_natural_scotland/about_year_of_natural_scotland.aspx

4.2 Turismen i en bredere udviklings- og vækststrategi

Strategier for bosætning, liveability, bykvalitet, kulturelle fyrtårne og branding står højt på dagsordenen i de allerfleste kommuner.

Årsagen er ganske enkelt den, at evnen til at tiltrække og/eller fastholde en arbejdsduelig og veluddannet befolkning (og virksomheder) står og falder med lokalområdets kvalitet. Og i sidste ende er dette en afgørende faktor for lokalområdets velstand og udvikling.

Turismen ses ofte som en del af denne bredere ligning. Turisme skaber efterspørgsel efter en bred vifte af ydelser. Det skaber ikke bare beskæftigelse, men også et økonomisk fundament (et kritisk kundeunderlag) for at kunne opretholde et service- og kulturudbud, som er højere end det, som lokalbefolkningen i sig selv vil kunne opretholde.

Men det er ofte også en løbende kamp at holde turismen højt på dagsordenen i den bredere dagsorden om bosætning, erhverv og velstand. For er turister ikke blot til unødigt besvær – fylder op alle vegne, danner køer på vejene etc. – så man er nødt til at foretage særlig investeringer, men også et grundlag for vækst?

Turisme symboliserer tillige et erhverv for medarbejdere med få kvalifikationer samt lav værditilvækst og produktivitet.

I nogle lokalsamfund – større som mindre byer – er nogle af destinationsorganisationerne

eller lignende lokale initiativer gået til kamp for en bredere forståelse af turisme. Turister er gæster i lokalsamfundet, og kan vi få dem til at komme oftere og/eller blive lidt længere, vil det være en gevinst. I yderste konsekvens vil de måske endda bosætte sig i området.

Det sker imidlertid ikke af sig selv. Der skal arbejdes med kvaliteten af det samlede oplevelsesprodukt og dets leverancesystem. Det vil i mange tilfælde række ud over, hvad vi traditionelt opfatter som turisme. Det kan være en bane, som destinationsorganisationer kan træde ind på i samspil med andre lokale partnere.

INSPIRATION

Inverness City Partnership

Trods en geografisk perifer placering er Inverness i Skotland lykkedes med at skabe en god regional udvikling. Turisme, oplevelser og shopping er en af ingredienserne i områdets opskrift på succes. En vigtig forudsætning har været, at det er lykkedes at skabe enighed om at koncentrere udbuddet af oplevelser og serviceydelser ét sted – i byen Inverness. Argumentet har været: Hellere et godt udbud ét sted end intet udbud overhovedet.

Derudover har et City Partnership (dannet i 2001) haft stor betydning. I dialog med offentlige og private partnere skabte bystyret en City Vision med meget konkrete mål for udvikling

af infrastruktur, herlighedsværdier og services. Der blev bl.a. fokuseret på Inverness Castle, streetscapes, boliger, grønne områder, kultur samt et nyt center, Eden Court, og transport.

Indebar også oprettelse af City Partnership Office.

Kilde: www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/1070/0017935.pdf og REG LAB (2010): *Vækstens anatomi*

Göteborg & Co – mere end turisme

Turisme er ikke bare at besøge Göteborg for at opleve byen. Det traditionelle turismebegreb er udvidet og har bevæget sig ind på en række områder, som kan bidrage til at skabe attraktivitet – så byen bliver et sted at leve og virke. Som en del af den samlede turismeorganisation findes ”näringslivsgruppen”, som har fokus på at skabe begivenheder og igangsætte udviklingsprojekter, der kan øge byens attraktivitet for erhvervslivet og for borgere – herunder tilflyttere. Eksempler på initiativer er Student Göteborg (et velkomstarangement for nye studenter), iværksætterpris, videnskabsfestival eller projektet Göteborg City Shopping med sigte på at øge byens attraktionskraft som shoppingdestination.

Näringslivsgruppen er dannet som en platform for samspil mellem erhvervsliv, organisationer, kommuner og uddannelsesinstitutioner med et langsigtet mål om at skabe vækst gennem projekter inden for en række områder af strategisk betydning for byens udvikling.

Kilde: www.corporate.goteborg.com

4.3 Turisme og kulturarv

Den lokale kulturarv er ofte en vigtig vej til at skabe lokal stolthed og identitet (sense of place). Den kan være nedlejret i historiske lokaliteter, kulturelle monumenter og museer, lokale fødevarer o.a.

I forhold til turismen er kulturarven også et vigtigt trækplaster og i nogle sammenhænge ligefrem "reason to go".

Museerne og historiske lokaliteter er mange steder under pres ved, at der er en ubalance mellem udgifterne til at vedligeholde og udvikle kulturarven og de økonomiske midler, der stilles til rådighed fra offentlige myndigheder. Fregatten Jylland har i 2012 eksempelvis været inde i et veritabelt "søslag" om adgang til offentlige midler¹⁰.

Turismen kan ses som en løftestang til at sikre publikum øget interesse og dermed et bedre økonomisk fundament.

Destinationsorganisationerne har ofte særlige missioner i denne forbindelse. For det første har både destinationsorganisationerne og kulturaktørerne en fælles interesse i at få kanaliseret offentlige midler ind i kulturområdet. Destinationsorganisationerne kan over for bevilgende myndigheder især bringe den økonomiske værdi af kulturen ind i kampen om offentlige midler. Denne ledelsesopgave – lobbyisme – er ikke uvæsentlig.

En anden og måske større ledelsesopgave er at få kulturaktørerne til at se sig selv som mere

end et "klenodie", men som et aktiv for destinationen. Dette vil ofte fordre, at destinationsorganisationerne udfordrer kulturaktørerne til ikke bare at have fokus på "bevarelse", men også på et engagement for at få kulturen til at være en aktiv del af oplevelsen. Med andre ord kan kultur iscenesættes (event) eller pakketeres med andre oplevelser og turistprodukter. Produktudvikling med respekt for kulturen kan blive en særlig udfordrende ledelsesopgave for destinationsorganisationerne – i samarbejde med kulturinstitutioner eller måske i skarp konkurrence, da kulturorganisationer måske også kan se sig selv som en destinationsorganisation.

INSPIRATION

The Boyne Valley – the Boyne Valley Champions

Battle of the Boyne; 1690; Orange Order er iscenesat i det kulturhistoriske landskab, hvor historien formidles – ikke bare som en passiv præsentation, men som et levede museum.

Kilde: <http://www.battleoftheboyne.ie/>

Destinationsudviklingsprogram på tværs af regioner – en proces med mobilisering af erhvervspartnere

En nøgleattraktion er afgørende for valg af rejsemål, og det er attraktionen, som skaber identiteten. Men ydelserne heromkring skaber den komplette oplevelse. Med dette afsæt

har Failte Ireland i Boyne Valley igangsat et udviklingsprogram, som skal være rammen om udvikling af destinationen med hensyn til fælles infrastruktur, markedsføring og etablering af turistprodukter og service.

Destinationsstyregruppen for Boyne Valley, "Tourism Business Champions", som består af private og offentlige partnere, står for udvikling af en handlingsplan med sigte på at give området et fælles udtryk. Succesfaktorerne er bl.a. en klar vision, forståelse af markedstrends og samarbejde – både med de forskellige typer af aktører og i forhold til kapitalformidlere.

Kilde: Failte Ireland

<http://www.failteireland.ie/Best-Practice-Case-Studies/Category-2/The-Boyne-Valley.aspx>

Freedom Trail i Boston – pakketering og organisering i privat regi

Freedom Trail i Boston er historiefortællingen om den amerikanske revolution. Umiddelbart en markeret vandrevej gennem byen med information om de vigtigste historiske steder. Bag dette står Freedom Trail Foundation, som et privat initiativ, der i dag genfortæller historien gennem publikationer, guidede ture og andre events samt vedligeholdelse af de historiske sites. Herudover tilbydes uddannelsesprogrammer. Ud over indtægter fra disse aktiviteter er donationer også en vigtig indtægtskilde, som kanaliseres til Freedom Trail Foundation's Preservation Fund, der står for/støtter vedligeholdelse af de historiske steder. Freedom Trail har i dag udviklet sig til en megaattraktion i USA.

Kilde: <http://www.thefreedomtrail.org/>

4.4 Turisme og naturværdier

Naturværdier har lidt samme kartakter som kulturværdier. Naturværdierne er dog i endnu højere grad et fælles kollektivt gode. Offentlige myndigheder tager umiddelbart vare på naturen og dens værdier. Og hvor der er et stort forbrug – mange turister og besøgende i et naturområde – spiller offentlige myndigheder også stadigvæk en betydelig rolle, både hvad angår naturbevarelse, naturudvikling og finansiering.

Da naturværdier har en betydelig attraktionsværdi i turismemæssig sammenhæng, må destinationsorganisationerne også melde sig på banen for at varetage turistmæssige interesser i forhold til naturen.

Etablering af nationalparker og andre tiltag til bevaring, genopretning og kanonisering af naturværdier er således ofte en vigtig ”front” i det bredere destinationsudviklingsarbejde.

I naturområderne er der også et udbud af lokale kvalitetsfødevarer og lignende, som ofte har en betydelig potentiel attraktivitet, men desværre også næsten som hovedregel et svagt markeds- og strukturgrundlag. Der er derfor en risiko for, at destinationsorganisationer bliver spændt foran forskellige former for ædle, men forretningsmæssigt umodne og ikke lønsomme udbydere. Ofte mere af moralske end af forretningsmæssige grunde.

Internationale erfaringer viser med stor tydelighed, at nationalparker, lokale fødevarepro-

ducenter og aktivitetsudbydere med fokus på natur skal etablere en lønsom forretning og et stærkt markedsgrundlag på lokalt og regionalt niveau, før man er i stand til at spille på den turismemæssige bane.

En anden ledelsesmæssig opgave er således at se kommercielle muligheder i og omkring naturværdier for at bringe dette i spil i forhold til udvikling af nye turistkoncepter eller ideer. Heri ligger en særlig innovatørrolle i spændingsfeltet mellem offentlige hensyn og forretningsmæssige muligheder, hvor en øget professionalisering måske kan opnås ved at udvikle destinationen til en hub mellem videninstitutioner, virksomheder og naturgrundlag.

INSPIRATION

Vinturisme i Thompson Okanagan Valley, British Columbia

Inden for lokale kvalitetsfødevarer er vin og turisme ofte koblet til en turistmæssig førerposition. Derfor er det også relevant at se på de globale erfaringer med udvikling af vinturisme. Overordnet er vinturisme interessant for vinproducenter, fordi lønsomheden i de almindelige salgs- og distributionskanaler (til vinhandlere, detailhandel o.a.) er for nedadgående grundet hård konkurrence, mange nye udbydere af kvalitetsvin, øget markeds gennemsnitsgighed m.v. Derfor søger vinproducenterne over i andre mere direkte kanaler som salg til restauranter og smagninger, salg via gårdbesøg, vinruter o.a. I lande som Chile, Canada og New Zealand har regeringerne aktivt understøttet denne nyorientering.

En analyse blandt 23 vinproducenter i British Columbia, Canada, viste, at producenterne primært er fokuseret på individuelle gæster fra nærmarkedet (kun 5 % amerikane). En anden analyse af vinproducenter i British Columbia, Canada, viste, at de lokale vinproducenter i meget høj grad er afhængige af turister, men at de har svært ved at løfte markedsføring og infrastrukturudvikling (information, online platform, skiltning, begivenheder o.a.). En stærkere markedsposition med fokus på grupper

og større markeder forudsætter udvikling af større fyrtårnsvinerier, der er bygget og skræddersyet til at være turistattraktioner.

I Okanagan Valley har man udviklet en alliance mellem vin og kultur. Man har produceret en samlet vin- og kulturguide, en fælles eventkalender, en rutebrochure og en turoperatørguide. Kultur er nu en integreret del af områdets fire tilbagevendende vinfestivaler (efterår – størst med over 125.000 gæster – vinter, forår og sommer).

Kilder: Getz & Brown: 2006: "Benchmarking wine tourism development: The case of the Okanagan Valley, British Columbia, Canada". Kunch, 2008: "A Review of the Development of Wine Tourism in Chile". Hira & Bwenge, 2011: "The Wine Industry in British Columbia: A Closed Wine But Showing Potential".

Røverstuen – Rold Skov

Røverstuen er en stor professionel restaurant. Men det er også en lysning i Rold Skov indrettet til bål, bueskydning, øksekastning o.a. – og med mulighed for at modtage/aktivere/bespise meget store grupper. En privat virksomhed med tilladelse til at drive virksomhed ude i den offentlige skov.

Kilde: www.roeverstuen.dk

Inspiration – Strategi og planlægning



4.5 Turisme og bæredygtighed

Behovet for at levere effektive svar og løsninger på udfordringerne i forbindelse med bæredygtighed (energi, vand, genanvendelse, lokale leverancer o.a.) er også et område, destinationsorganisationerne i stigende grad involveres i og skal bidrage med løsninger til.

Bæredygtighed kan komme ind fra rigtig mange vinkler, som i bund og grund afspejler et nedslag af mere overordnede politiske målsætninger inden for først og fremmest miljø og energi (klima). Her er det ikke kun et spørgsmål om national lovgivning. Lokale myndigheder har også et råderum, som destinationsorganisationerne må forholde sig til, da det kan være et utrolig vigtigt element i det samlede turismeprodukt.

Når miljø og energi i stigende grad bliver et salgsargument, må destinationsorganisationerne også komme med ønsker til den offentlige infrastruktur – fx i forhold til lokal transport (el-busser) og infrastruktur (cykelstier eller særlige renovationsordninger). Miljø og energi kan også være direkte koblet til den enkelte turistydelser i form af ”grønne hoteller” eller energirigtige sommerhuse, som eksempelvis er et udviklingsinitiativ i Destination Ringkøbing Fjord.

Men bæredygtighed handler ikke kun om klima og ressourcer. Der er også sociale og kulturelle aspekter af bæredygtighed. Sejerø Festival er et godt eksempel på et initiativ, der forener øens ønske om flere besøgende og vedligeholdelse af ejendomme med kreative storbyboeres drømme om at kunne rode frit og kreativt langt ude på landet.

Bæredygtighed begrænser sig således ikke kun til rammerne for turistproduktet, som destinationsorganisationerne er med til at udvikle. Bæredygtighed kan også være selve produktet – eller den aktive oplevelse, der sælges ved at være aktiv på Sejerø eller indgå i andre involverede ferieformer (plantning af marehalm, socialt arbejde, arbejdslejr med Mellempøkeligt Samvirke). Heri kan der ligge en helt anden måde at tiltrække turister, og som måske især leder frem til genkøb.

INSPIRATION

Nature Travels

Nature Travel er eksempel på et nicherejsebureau/ en turoperatør i Storbritannien med fokus på bæredygtig turisme. Selskabet, der er etableret af en britisk mand og hans svenske hustru, fokuserer udelukkende på norske og svenske småskalaprojekter med lille klimapåvirkning bl.a. koblet til Swedish Ecotourism Society. Grupper (teambuilding, militær o.a.) er højt prioriteret. Selskabets rejsende opmuntres til at droppe fly og tage mere klimavenlig transport som tog og færge.

Kilde: Guardian Green Travel List 2011 og www.naturetravels.co.uk

Car free walks, UK

Car Free Walks er en ”not for profit” organisation, som formidler viden og information om, hvordan man kan tilrettelægge vandreture og nå frem til destinationen kun ved brug af

offentlige transportmidler (ingen biler). Ligeledes er der i visse områder også mulighed for gratis adgang til hytter. De stilles til rådighed af lokale ejere og vedligeholdes af frivillige.

Driften finansieres af sponsorer. Udvikling og videndeling sker gennem et ”community” af brugere.

Kilde: www.carfreewalks.org og Mountain Bothies Association

Sejerø Festival

Et nyt initiativ ses på Sejerø, hvor en gruppe af kreative københavnere har engageret sig. Et forladt hønsehus på kysten blev istandsat. I forlængelse heraf er arbejdet med forvandling af en gammel gård begyndt. Og i 2011 gennemførte initiativtagerne en ny festival samtidig med, at arkitekter og billedkunstnere sætter gården i stand, så den i sidste ende bliver et bo- og arbejdssted for kunstnere. Sejerø Festival trak i 2011 350 mennesker til øen i en weekend uden for turistsæsonen. Der sættes nu på at fordoble antallet af deltagere.

For én af initiativtagerne, billedkunstner og arrangør Kasper Lynge Jensen, er det muligheden for at skabe sit eget kreative univers, der er den vigtigste motivationsfaktor. Når man udstiller og arbejder på etablerede gallerier og udstillingssteder fx i København, følger der altid en bestemt kontekst med. På Sejerø er man i sit eget rum. Der er plads på Sejerø. Og det er billigt at etablere sig. Man kan rode med det, man har lyst til.

Kilde: www.sejero-festival.dk

4.6 Turisme og offentlig infrastruktur

Udvikling og vedligeholdelse af offentlig infrastruktur (strande, skove, rastepladser, veje, stier, ruter, skilte, by- og havnemiljøer, toiletter, hjælpemidler til handicappede o.a.) er med til at iscenesætte det samlede turismeprodukt.

Kommune- og lokalplaner udstikker de overordnede rammer, som turisterhvervet også må indordne sig under.

Mange kommuner er i disse år tillige under et så voldsomt økonomisk pres, at investeringer og vedligehold må prioriteres knivskarpt.

Destinationsorganisationernes opgave er her bl.a. at medvirke med viden (behovsanalyser) til design og dimensionering.

Ved at tænke turistmæssigt – og tænke i nye oplevelser – ligger der også en opgave for destinationsorganisationerne i at tænke og finde på nye løsninger eller produkter gennem infrastrukturelle løsninger. Destinationsorganisationerne må således være dem, der udfordrer traditionel tænkning, og hvordan infrastruktur kan udbygges og designs.

Her bevæger vi os tydeligvis ind i et grænse-land mellem hvad, der er en offentlig opgave, og hvornår det bliver privat eller kommercielt.

Diskussioner om prioritering vil givetvis trænge sig på – ikke bare inden for den enkelte destination, men også mellem destinationerne. En

diskussion, som destinationsorganisationer næppe kan holde sig ude af.

Diskussionen om nye metoder til finansiering af fællesgoder ligger dog uden for denne opgave.

INSPIRATION

Shannon Region Trails

I regi af Shannon Development er der i Vestirland etableret en regional hub til vandring, cykling, ridning, kanosejlads, dykning, bilkørsel o.a. Fire byer er udnævnt til cycle hubs: udgangspunkter for ruter, servicecentre o.a., som henviser (ingen booking) til et stort antal guider, turoperatører, aktivitetsudbydere, overnatningssteder o.a.

Kilde: www.shannonregiontrails.ie

The Mayo Greenway

I 2012 åbnende en 42 km lang cykle- og vandrevej etableret omkring en række mindre byer – hub towns – som tillige integrerer andre temaer som Gourmet Greenway og Artists Greenway

Kilde: www.greenway.ie/Greenway-01.html

www.failteireland.ie/Best-Practice-Case-Studies/Category-2/The-Mayo-Greenway.aspx

www.carfreewalks.org/news/mountain_bothy_association_calendar.html

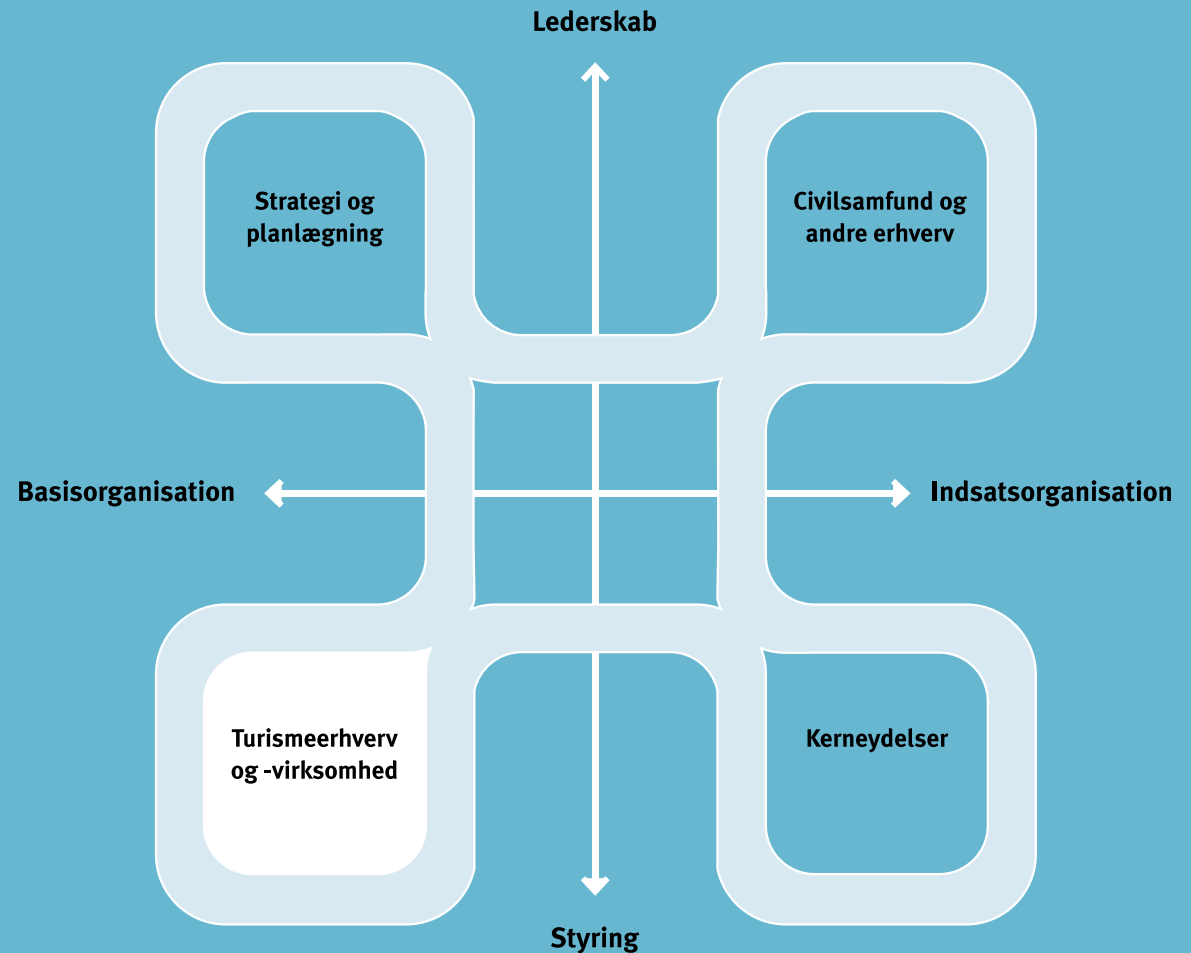
Bjergvandring forbundet til lokalt jernbanenet

Et udbygget jernbanenet – historiske bjergbaner – enkelte skilifte og lokale busser sammenbinder et stor vandreområde (om vinteren et skiområde), således at man både kan komme frem til enkelte lokaliteter og foretage rundture. Der tilbydes både enkeltbiletter, togpas (fx 3 dage), guidede ture og luksusture. De enkelte jernbanelinjer (selskaber) opererer under et fælles selskab, The Jungfrau Railway Holding AG.

Kilde: www.jungfrau.ch

5 Inspiration

– turismeerhverv og -virksomhed





5.1 Udfordringer

”Now we talk busienss...!” For det er netop i dette af de fire ledelsesrum, at de kommercielle aktiviteter for alvor bliver samlet og har deres (ledelsesmæssige) forankring.

I forhold til ”blot” at varetage destinationens interesser eller at være serviceleverandør og formidler i turismens værdikæde, bliver dette *mindset* virkelig udfordret her. Destinationsorganisationerne skal for at arbejde inden for området ”turisterhverv og -virksomhed” udvise andre ledelsesevner og kompetencer. Det vil bl.a. være i forhold til parathed til samspil, indsigt og viden om forretningsudvikling og virksomhedsdrift. Disse udfordringer kan man finde inden for følgende fem områder:

- **Medlemsbaserede strukturer** – en del af den moderne turistforretning, som bygger på samspillet med erhvervsaktører om udvikling af netværk (værdikæder), som fordrer forretningsmæssige ledelseskompeter.
- **Forretningsudvikling** – hvor fornyelse ikke bare sker i den enkelte virksomhed, men i et samspil med flere aktører. Innovationsledelse af især samarbejdsprojekter bliver en særlig udfordring.
- **Fremme af nøgleinvesteringer** – er ikke blot en anden form for (opsøgende) salg og markedsføring af destinationen, men også en udfordring i forhold til at styre og lede komplekse salgsprocesser.

- **Samspil med erhvervsservice** – bringe destinationsorganisationerne ind i en rolle som forretningsrådgivere eller – i det mindste – som formidlere af forretningsrådgivning. Dette fordrer kompetencer i virksomhedsledelse.
- **Uddannelse og efteruddannelse** – bliver ofte anført som en mangelvare i turisterhvervet. En ledelsesopgave er at løfte denne udfordring i uddannelsessystemet og at påpege nødvendigheden af bedre kompetencer for erhvervet – for hver enkelt virksomhed.

Ovenstående afspejler også en udfordring i at spænde over egentlig virksomhedsledelse til at lede leverancer, som gennem turismens almenne rammebetingelser bidrager til erhvervsudvikling.

5.2 Medlemsbaserede strukturer

Hvor der traditionelt har været tale om et bredt/tyndt medlemskab (turistforening), er der nu i stigende grad tale om et niveaudelt medlemskab.

Det niveaudelte medlemskab handler om at tilbyde muligheder for tilkøb/add ons til udvalgte medlemsgrupper. Disse tilkøb vil typisk bestå i forskellige typer af ydelser, som kan understøtte den enkelte virksomhed og/eller segmenter af (lokale) turistvirksomheder. Disse ydelser vil i høj grad have karakter af "back office-ydelser", da de i ringe grad involverer den enkelte turist, men mere udgør hjælp til at drive turistvirksomheder.

Den umiddelbare ledelsesopgave er at identificere, hvad destinationsorganisationerne kan og vil tilbyde medlemmerne. Hvilke ydelser, der bliver en del af destinationsorganisationerne, kan også få betydning for destinationsorganisationerne som virksomhed.

Et af de områder, hvor et styrket samspil starter (og let stopper igen), handler om at kunne forklare og præsentere sin forretning over for erhvervslivet med erhvervslivets eget sprog. Det vil sige i nøgletal.

En anden indgang til samarbejde handler om at kunne præstere en overbevisende business case. Det er Glasriket et eksempel på – et offentligt privat partnerskab.

En tredje tilgang er at være driftsorganisation for en gruppe af virksomheder – fx for det danske krydstogtnetværk.

I bunden af denne udfordring ligger inspiration fra andelsbevægelsen og de mere moderne tanker om netværk og klynger. Det bredere partnerskab synes at blive mindre interessant for turistvirksomhederne til fordel for mere fokuserede partnerskaber, som tjener meget specifikke formål.

INSPIRATION

Glasriket AB

Glasriket AB er et aktieselskab etableret af glasproducenter (ejerandel 60 %) og kommuner (ejerandel 40 %) i Småland. Herigennem har ejerkredsen skabt en bæredygtig destination med ét tema som indgang.

Glasriket AB fungerer som et fælles salgs- og markedsføringsselskab, ligesom organisationen har ansvar for at koordinere udviklingsprojekter. Ud over ledelsen af Glasriket AB er der også etableret en markedsgruppe og en udviklingsgruppe.

Markedsanalyser og markedsudvikling danner grundlag for en markedsplan og konkrete markedsføringsinitiativer. Herudover tilbyder Glasriket AB også en webportal for salg og booking. Det er gratis at blive optaget på portalen, men der betales en fast provision af al salg via portalen.

Kilde: www.glasriket.se/

Cruise Copenhagen Network

Cruise Copenhagen Network har gennem 20 år med stor succes udviklet København som et hub for krydstogsturisme. Netværket omfatter 56 partnere inden for en samlet værdikæde af transport (sø, land og luft), overnatning, restaurant, handel og attraktioner.

Formålet er at samle virksomhederne i et tæt samarbejde omkring markedsføring og produktudvikling med sigte på at styrke Københavns position som Nordeuropas førende krydstogtsdestination. Udvikling af krydstogtsdestinationen sigter på at fatsholde den eksisterende forretning, øge forbruget blandt de eksisterende gæster samt tiltrække flere anløb og besøgende. For medlemmer giver det:

- Adgang til et netværk med alle nøglespillere inden for denne specifikke branche.
- Eksponering på internationale messer samt i markedsføringsmaterialer.
- Brancheevents og uddannelsesseminarer.
- Rådgivning om branchen samt adgang til business intelligence.
- Synlighed i pressemateriale samt på cruise-copenhagen.com.

Netværksorganisationen varetager den overordnede markedsføring.

Kilde: <http://www.wonderfulcopenhagen.dk/produkter/netvaerk/cruise-copenhagen-network> og <http://www.cruisecopenhagen.com/>

5.3 Forretningsudvikling

Forretningsudvikling kan jo bare være mere af det samme eller være nye initiativer for den enkelte virksomhed, for branchen eller for alle, der er inden for turisme. Dette lyder måske banalt, men denne vinkling er taget for at understrege, at det i bund og grund handler om innovation. Innovation er vital for turisme – som for alle andre brancher.

For mindre danske destinationsorganisationer – og sikkert i mange andre situationer – vil det formentlig være mere hensigtsmæssigt at implementere/tilpasse eksisterende koncepter end at udvikle helt nye løsninger. Det er billigere og kommercielt mere træfsikkert – en erfaring mange andre har gjort sig inden for innovationsledelse.

Inden for turisme har markedsinnovation ofte en fremtrædende plads i en stræben efter at få flere og/eller nye kunder med afsæt i eksisterende/nye markedspladser, andre kanaler eller systemer for markedsføring. Destinationsorganisationen kan være omdrejningspunktet for nye markedsindsatser.

Nye og mere kommercielle og professionelle salgskanaler, koncepter eller systemer kan åbne op for ny målrettet kompetence- og forretningsudvikling af de virksomheder. Eller sagt på en anden måde kan det udfolde sig i nye produkter (produktinnovation) eller leverancesystemer (proces- og organisationsinnovation).

Innovation er komplekse, kreative processer, som kan skabe begejstring og entusiasme, men for destinationsorganisationen må der medfølge vigtige opgaver som fx at have et kritisk fokus på innovationens kommercielle bæredygtighed og på at udnytte flest mulige kompetencer i destinationen eller tiltrække disse – kort og godt åben innovation.

I sidste ende kan der også være tale om egentlig inkubation i regi af destinationsorganisationen i form af nye koncepter, nye samarbejder m.v., hvor forretningsudvikling startes op og afknpes som nye og selvstændige forretninger.

INSPIRATION

Treasure Trails

Med udspring i Cornwall har tjenesten Treasure Trails skabt mere end 1.000 skattejagter over hele Storbritannien – selvguidedede skattejagter, hvor der er skrevet en case til ruten, med mysterier og opgaver, der skal løses og indsendes. Blandt de indsendte løsninger trækkes lod om mindre kontante pengepræmier.

Skattejagterne skrives som regel af lokale forfattere med kendskab til området. Ofte udvikles ruter i samarbejde med lokale destinationsorganisationer.

En skattejagt koster ca. 50 kr. – og godt 100 kr., hvis den personificeres. Skattejagter kan købes både online og i butikker.

Kilde: www.treasuretrails.co.uk

Peak Innovation AB

Peak Innovation AB understøtter forskning og forretningsudvikling (innovation med fokus på produkt- og serviceudvikling) inden for ”out-door” turisme, sport og fritidsliv. Selskabet er etableret i samarbejde mellem erhvervsliv (55 aktører i Peak Business & Sports AB), idrætsorganisationer, en region (Jämtland), tre kommuner og tre forskningsmiljøer i Mitt-universitetet (ETOUR, Sportstech og Nationellt Vintersportscentrum). Peak Innovation tilbyder bl.a. støtte til forretningsudvikling og match-making gennem:

- Opsøgning af forskningsresultater og proof of concept.
- Kommercialisering af idéer og rådgivning ved etablering af nye virksomheder.
- Adgang til mødepladser og netværk – professionelle arenaer for forretningsudvikling – herunder kapitalformidling.
- Kompetenceudvikling.
- Markedsføring – også af udviklingsmiljøet.

Kilde: www.peakinnovation.se

5.4 Fremme af nøgleinvesteringer

Når det gælder investeringer i hoteller, feriecentre, aktivitetscentre, kulturinstitutioner o.a., er der ofte behov for en koordinerende indsats, der samler mange forskellige aktører omkring et projekt.

Her kan destinationsorganisationen spille en rolle fx ved at forretningsudvikle:

- Eksisterende campingpladser (længere kontrakter, større arealer, bygge hytter/huse – evt. finansieret af individuelle købere som Lalandia).
- Attraktioner (fx svømmehal, idrætshal eller naturcentre)
- Eksisterende feriecentre (mange er ved at gå ned/er gået ned).
- Attraktive beliggenheder – fx gamle feriekolonier (klargøre lokalplan, naturinteresser o.a., så de er ”grydeklare”).
- Superstrande – arbejder man med på vestkysten.

Det er dog ikke givet, at det er en rolle, som destinationsorganisationen kan eller får lejlighed til at påtage sig.

Investorer eller developere kan givetvis i samspil med kommunen bidrage til realiseringen af sådanne investeringsprojekter. Men der kan argumenteres for, at destinationsorganisationen kan gøre en forskel med stor viden og indsigt om de lokale turismeforhold – samarbejds- og synergimuligheder med det eksisterende turisterhverv – og om (den potentielle) markedssituation.

Hvis destinationsorganisationen vil være med i dette spil, er vidennetværk inden og uden for destinationen samt professionalisme nøglekompetencer. Nøglekompetencer er forudsætningen for at være med i (opsøgende) salg og markedsføring af destinationen, men også for at kunne styre og lede komplekse salgsprocesser. Investorer og developere forventer dette, og i værste fald kan investeringerne gå udenom.

Destinationsorganisationen kan på den anden side også have en vigtig rolle i forhold til at fraråde eller tilpasse investeringsprojekter, som kan være til skade for det brand og den identitet, som det lokale turisterhverv har opbygget.

INSPIRATION

Offentlig-privat partnerskab - Kongrescenter & koncerthus i Malmö

I samarbejde med Skanska og Schmidt Hammer Lassen forbereder Malmö Stad etablering af et nyt kongrescenter og koncerthus med tilhørende hotel. Kapaciteten i det nye anlæg (90.000 kvm) bliver 1.500 pladser i kongresdelen, 1.600 pladser i koncertsalen og 375 hotelværelser. Anlægget forventes åbnet ved årsskiftet 2013/2014.

Løsningsmodellen indebærer, at Skanska investerer ca. 900 mio. SEK i hotel- og kongresanlægget, mens Malmö Stad finansierer/lejer koncerthuset (750 mio. SEK). Skanska har siden solgt hotel- og kongresanlægget til en investor.

Kilde: *Malmoe.se* og <http://byensejendom.dk/da/artikel/skanska-har-solgt-konferencecenter-i-malmo-for-900-mio-sek-10577>

International Hotel Investments

International Hotel Investments er en investor, developere og operatør med fokus på nye som eksisterende hoteller – eventuelt sammen med eller på vegne af andre developere og investorer. Selskabet har fokus på investeringsmuligheder i ”fast-growing destinations, working with local authorities to unlock hidden value in landmark real estate”. Selskaber har aktiviteter i en række europæiske lande – dog ikke Danmark.

Kilde: <http://www.ihiplc.com/>

5.5 Samspil med erhvervsservice

Med en stigende opmærksomhed på forretningsudvikling i turismevirksomheder vil det dog normalt være uden for destinationsorganisationens kompetencer at fungere som forretningsrådgivere.

En oplagt ledelsesopgave er at sikre, at disse kompetencer bliver tilført destinationen.

Det vil da stille nye krav om involvering af og samspil med det ordinære erhvervsservicesystem – både i forhold til den lokale erhvervsservice i kommunalt regi og den mere specialiserede erhvervsservice – bl.a. i regi af Væksthusene.

På policy-niveau er turismen ofte fremhævet, og turisterhvervet er også udpeget som et af de aktuelle vækstteams for at tænke nyt om erhvervsmæssig udvikling. Opmærksomheden synes her at være mere rettet mod markedsudvikling end mod behovet for virksomhedsudvikling – at skabe dygtigere og mere konkurrencedygtige virksomheder ud fra virksomhedernes egne præmisser¹¹.

Erhvervsservicesystemet er endnu ikke skarpt vinklet mod at hjælpe turistvirksomheder. Destinationsorganisationerne kan her være brobyggere både med viden og med at trække erhvervsservice ind i turisterhvervet. Nye tendenser er på vej illustreret ved, at Midtjysk Turisme har taget initiativ til ”wintherschool”, hvor destinationsorganisationer og lokale erhvervsserviceenheder vil styrke samarbejdet og

samtidig lancere efteruddannelse for erhvervsservicekonsulenter med en turisme toning.

”Almindelig sund og økonomisk bæredygtig forretningsudvikling” vil naturligvis være et tema, men destinationsorganisationerne undgår næppe at skulle have mere fokus på temaer som innovation, forretningsudvikling i netværk eller iværksætteri inden for turismen – ikke mindst i en rolle som brobygger til erhvervsservice- og innovationssystemet.

INSPIRATION

Start Your Business – six simple steps

Vil man starte en turistvirksomhed, er der her en række gode råd til, hvordan man kommer i gang, og hvilke overvejelser man bør gøre sig.

Kilde: www.failteireland.ie/Develop-Your-Business/Start-Your-Business.aspx

www.turistforetaget.se – om at starte og udvikle virksomheder

Turistforetaget er en uafhængig hjemmeside, hvor der er samlet information og materiale, som kan være til inspiration for eksisterende som nye turistvirksomheder (iværksætter). Hjemmesiden er målrettet forskellige typer af turistvirksomheder (fx idræt, kultur, måltid), ligesom den giver en oversigt – introduktion –

til forskellige værktøjer for udvikling og drift af en turistvirksomhed.

Kilde: www.turistforetaget.se/

Tourism Business Development Toolbox

Tourism Business Development Toolbox er en hjemmeside, hvor forskellige typer af turistvirksomheder kan finde information, værktøjer og guidelines for udvikling af deres turistforretning især med fokus på markedsudvikling og økonomiske/finansielle forhold.

Kilde: www.uwex.edu/ces/cced/economies/tourism/index.cfm

Fashion Accelerator

Fashion Accelerator er et udviklingsprogram for mindre vækstambitiøse virksomheder inden for fashion. Gennem workshops om markedstrends og virksomhedsudvikling samt et mentorprogram er sigtet at styrke virksomhedernes forretnings- og ledelsesmæssige grundlag – ikke mindst mod vækst på det internationale marked. Programoperatører er Væksthus Hovedstaden og Vækst Midtjylland.

Kilde: www.fashionaccelerator.dk/Start/o/2

5.6 Uddannelse og efteruddannelse

Medarbejderne i turisterhvervet har gennemgående et lavt uddannelsesniveau. Selvom uddannelsesniveauet er lidt på vej op ad, og der er et stigende udbud af uddannelses tilbud, er uddannelse og efteruddannelse stadig en mangelvare i turisterhvervet¹².

En ledelsesopgave er at løfte denne udfordring ind i uddannelsessystemet og i særlig grad at påpege nødvendigheden af bedre kompetencer for turisterhvervets ledere.

Når det gælder udbud af uddannelse og efteruddannelse, spiller især destinationsorganisationer en voksende rolle.

For det første kan destinationsorganisationer være en vigtig videnkilde om uddannelsesbehov og om måder at lancere og gennemføre uddannelse på inden for et turisterherv med både få kompetencer og store sæsonvariationer.

Samspil med erhvervsskoler om formidling af praktikanter, studenteropgaver o.a. er også et område, destinationsorganisationer kan vægte. Digitalisering spiller også ind på dette område med øget anvendelse af e-learning o.a.

Destinationsorganisationer kan for det andet spille en stor rolle i forhold til at demonstrere nytteværdien af uddannelse på alle niveauer for erhvervets ledere.

Et godt sted at begynde kunne for det tredje være med de eksisterende ledere for at højne deres ledelses- og forretningskompetencer. Dette kunne fremadrettet være en vigtig drivkraft for at få uddannelse højere op på dagsordenen i turisterhvervet.

INSPIRATION

39 AMU-kurser med relevans for turistbranchen

Der er i dag udbudt et stort antal arbejdsmarkedsuddannelser, der med forskellige emner sigter på at opkvalificere medarbejdere inden for turistbranchen. Det drejer sig bl.a. om kurser inden for salg, kundepleje eller værtskab, service, økonomi og branding.

Kilde. www.ug.dk

Turismeuddannelse i Malmö – udstrakt virksomhedspraktik

Ud fra et udstrakt behov for lederuddannelse i turisterhvervet har Yrkeshögskolaen i Malmö etableret lederuddannelsen ”Creative Service Leadership”, som kombinerer teori og praktik.

Uddannelsen er delt mellem 2/3 teoretisk uddannelse (i grupper: som leder skal man arbejde med mennesker) og 1/3 praktik (4 praktikfaser). Praktikdelen er meget handlingsorienteret, ved at der løses en konkret ledelsesopgave. Fx planlægning af en marketing-

kampagne, udvikling af madroute, projekter for den nye multiarena, opgaver for ny rejsemesse i Malmö, opgaver vedr. servicemanagement-systemer.

Kilde: <http://www.malmo.se/servicemanager>

Cornell University's School of Hotel Administration

Cornell tilbyder et internationalt uddannelses- og træningsprogram –hospitality management – for ledere inden for hotelbranchen på kandidatniveau. Uddannelsen kommer omkring en række emner om drift og udvikling af hotelvirksomhed som strategi og planlægning, ledelse og management marketing og finansiering.

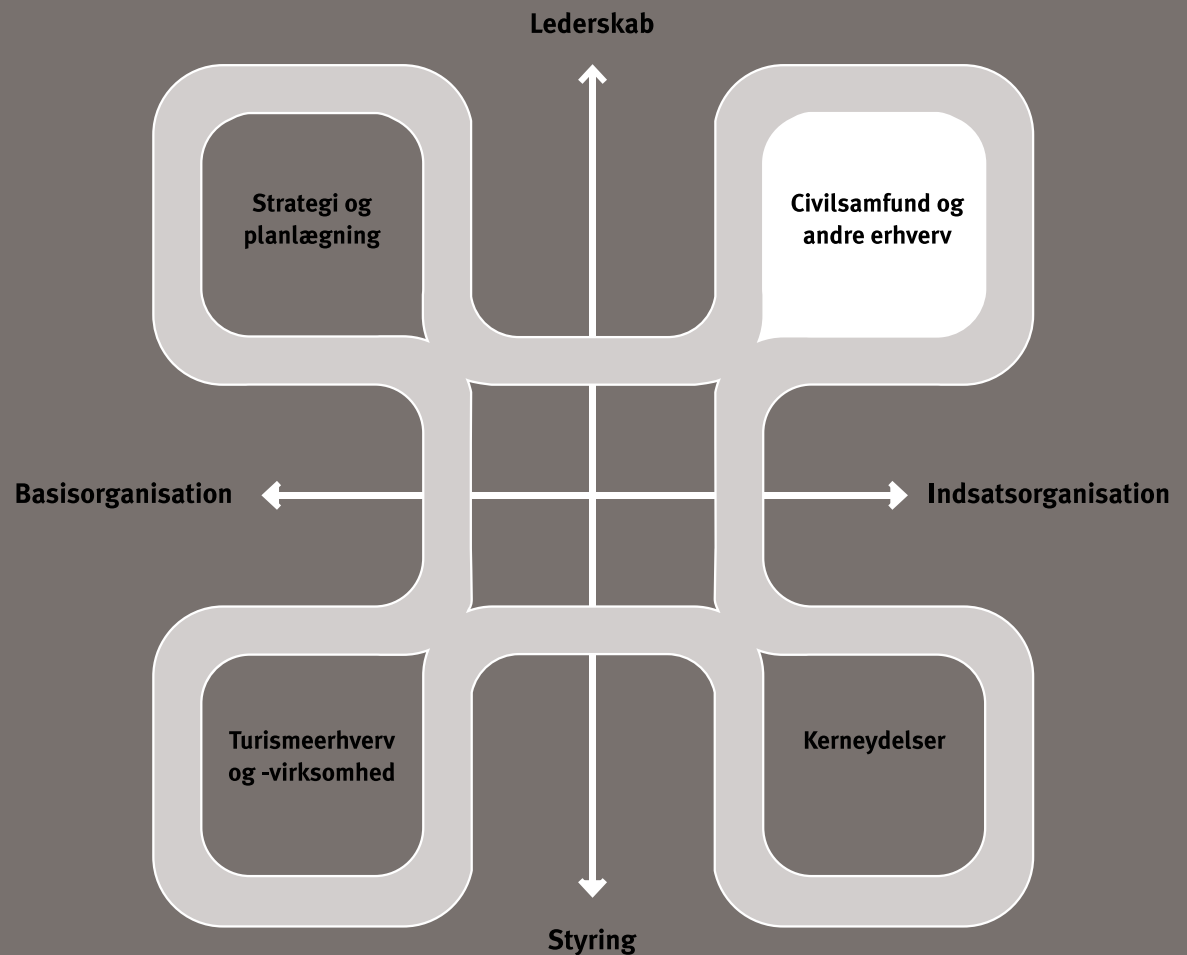
Uddannelsen er internationalt velanskrevet, ligesom den støttes af og kan trække på tidligere studenter erfaring og ekspertise.

Kilde <http://www.hotelschool.cornell.edu/>



6 Inspiration

– civilsamfund og andre erhverv





6.1 Udfordringer

Turismen er et fragmenteret erhverv, fordi det i vid udstrækning er gæsten (den, som efter-spørger), som pakker produktet på tværs af hovedområderne overnatning, restauration, attraktion, transport og shopping. Som vi har beskrevet, er der for destinationsorganisationer en stor og vigtig opgave i at sikre kvalitet og sammenhæng på tværs af de fem hovedtyper af oplevelser og serviceydelser, jf. afsnit 3.

Turismen er imidlertid også fragmenteret i en anden dimension. For mange rejsende ligger motivet til rejsen ikke i overnatningen, bespisningen, attraktionen, transporten eller shoppingen. Det er bare fundamentals, der gør rejsen mulig og komfortabel.

Ofte er dét, der trækker gæster, ressourcer, tilbud og aktiviteter, der er skabt uden for turismen. Som fx familieliv, natur, kultur, forskning og uddannelse eller erhvervsaktivitet.

For mange destinationsorganisationer er der en naturlig tilskyndelse til først at fokusere på løsningen af egne kerneydelser og dernæst på udvikling af relationer og partnerskaber i turisterhvervet og i forhold til de embedsmænd og politikere, der skaber rammer for turisterhvervets udvikling i form af fysisk planlægning, erhvervsservice, uddannelse og efteruddannelse m.v.

Det faktum, at der herudover er behov for også at tage medejerskab og for at løfte ledelses- og udviklingsopgaver i relation til helt andre om-

råder af samfundslivet, er for mange destinationsorganisationer en opgave, som er vanskelig at overskue og agere i.

På de følgende sider beskriver vi destinationsorganisationens typiske udfordringer og muligheder for medledelse og iværksættelse inden for fem bredere udviklingsområder:

- **Involvering af gæster, grundejere o.a.**
- **Samspil med foreninger og frivillige**
- **Samspil med andre erhverv**
- **Værtsskab**
- **Begivenheder**

6.2 Involvering af gæster, grundejere o.a.

På Tripadvisor har 75 gæster anmeldt Grenen, og 24 har anmeldt Skagens Museum. Begge seværdigheder får topkarakterer. Det er et eksempel på, at det ikke længere er destinationen, der kontrollerer mediebilledet af destinationen. Brand't et ejes i lige så høj grad af brugerne.

Sådan er det også i høj grad med destinationens fysiske fremtræden. Nogle steder (Skagen, Lønstrup fx) er der indført skrappe regler om visuel identitet i lokalplanen. Andre steder arbejder man på mere frivillig basis med naturpleje og kvalitetsløft af sommerhusområder (se fx omtalen af Skærby Strand i inspirationsafsnittet). Her udarbejder man detaljerede forslag og opskrifter på, hvordan man på sommerhusejerens private grund kan skabe naturværdier, der kommer hele området til gode.

I en mere professionel sammenhæng kender vi også en række eksempler på – især fra de større byer – at man samler grundejere i et bymiljø i et mere eller mindre forpligtende partnerskab om fælles udviklingsinitiativer.

En central pointe i denne forbindelse er, at det meget sjældent er grundejerne selv, der formår at samle sig i et partnerskab. Der skal stort set altid en facilitator til at initiere, koordinere og drive processen.

Sådan er det også med andre former for frivilligt arbejde, der i øvrigt mange steder er i høj og stigende kurs. Der skal være en platform, som man

kan engagere sig i. Det gælder både de civilte og de kommercielt initierede platforme. Tripbod.com er et eksempel på sidstnævnte (se nedenfor).

Evnen til at favne og facilitere et bredt ejerskab til destinationen og en bred vifte af ressourcer og attraktionsfaktorer vil få stigende betydning.

INSPIRATION

Hvordan hjælper vi hinanden med at bevare den smukke og mangfoldige natur i vores sommerhusområde?

”Tanken modnedes ved diskussioner i forningens ”fremtidsgruppe” og ved ”naturplejevandring” med naturvejleder Jørgen Stoltz, hvorved det blev klart, at vores område består af flere forskellige naturtyper, som kræver forskellig pleje. For en naturgrund skal jo plejes. (...) Gennembruddet kom, da vi fik den indlysende tanke, at denne problemstilling må være relevant for mange sommerhusområder, og at der må kunne udvikles en metode til at finde den ideelle naturtype på de enkelte grunde, sådan at naturplejen kan tage udgangspunkt i de naturgivne og historiske forhold. Ved således at samarbejde med naturen kan der skabes noget smukt og mangfoldigt. På denne baggrund lå det lige for at se udfordringen som et udviklingsprojekt, der kunne søges midler til fra relevante puljer (...).

Takket være støtte fra Udvikling Nordvestsjælland, 15. Juni Fonden og Friluftsrådet samt en stor

indsats fra Care4nature og Silvadanica – og ikke mindst et stort personligt engagement fra Jørgen Stoltz – har vi nu en smuk publikation, som beskriver metoden til at identificere grundens ideelle naturtype og samtidig giver konkrete anbefalinger til udvikling og pleje af de enkelte naturtyper.

Det er vores håb, at alle, der læser dette, vil blive inspireret til at lære, hvordan naturgrundene i sommerhusområder passes i samarbejde med naturen, så sommerhusområderne ikke udvikler sig til parcelhushaver, hvor naturen fortrænges af havekunst, selv om det jo også kan være smukt på rette plads. Dermed bliver sommerhusområderne en del af den danske natur, hvor vi kan nyde mangfoldigheden af naturlige planter og dyr”.

Kilde: Skærby Strand Grundejerforening, 2012: Naturgrunde. Anbefalinger til udvikling og pleje af forskellige naturtyper.

Tripbod.com – en unik samling autentiske lokale oplevelser

Tripbod.com er en kommerciel tjeneste, hvor private kan byde ind med alle mulige former for arrangementer, som rejsende kan tilmelde sig. Det er især lykkedes at tiltrække indsigtfulde personer med passion for lokal kultur og miljø. Fx forfattere til lokale guidebøger, fotografer og bloggere. Prismæssigt varierer oplevelserne fra £2.50 for en snak om turplanlægning over en kop kaffe i Sydafrika til £172.50 for en heldags kulinarisk oplevelsestur i Oltrepò Pavese i Italien.

Kilde: Guardian Green Travel List 2011.

6.3 Samspil med foreninger og frivillige

I de teoretiske modeller over destinationers ressourcer og konkurrenceevne er ”market ties” eller ”markedsrelationer” et vigtigt aktiv. Men hvem er det, der i praksis har de markedsrelationer, der kan drive forretning ind til destinationen?

Det er fx landliggerne på en destination, der kan invitere venner og familie på besøg. Det er fodboldklubben, der arrangerer sommerstævne og inviterer klubber fra nær og fjern. Det er kunstmuseet eller kunstforeningen, der inviterer andre kunstforeninger eller venneforeninger fra andre museer til udstilling. Det er de internationale virksomheder og forskningsmiljøer, der inviterer udenlandske eksperter eller gæstelærere på besøg. Eller det er de studerende, der inviterer familie og venner til at komme og se det sted, hvor studiet foregår.

Er det turisme, vil mange måske spørge? Det er det i høj grad. Og det er segmenter og potentialer, man mange steder i verden arbejder målrettet på at udnytte.

I Irland bakker regeringen op om et stortilet turismeinitiativ, der i 2013 skal invitere masser af internationale gæster af irsk afstamning til Irland i alle mulige anledninger. Kampagnen er en paraply for udnyttelse af en mangfoldighed af markedsrelationer. Den kritiseres i øvrigt for at ville kapitalisere på landets manglende evne til at brødføde egen befolkning gennem tiderne.

Men kampagnen er tankevækkende derved, at den på så mange forskellige parallelle områder prioriterer potentiale for turisme.

INSPIRATION

The Gathering

Et nyt initiativ, der endnu ikke har demonstreret sin effekt i praksis, er den storstilede irske satsning The Gathering i 2013.

Her opfordres irere og folk af irsk afstamning i hele verden til at komme til Irland. Inviteret af indbyggere, foreninger, myndigheder eller virksomheder.

Kampagnen understøttes med inspiration og praktisk bistand inden for en vifte af områder:

- Community
- Corporate meetings
- Family & Clan
- Food & Drink
- Heritage & Tracing Your Roots
- Music, Dance & Theatre
- Sports & Outdoor
- School, College & Friend Reunion
- Agriculture
- Literature, Film & Arts
- Education
- Special Interest & Hobby

Ved indgangen til 2013 (starten af december 2012) er der allerede annonceret 1700 sam-

menkomster, som forventes at tiltrække mindst 80.000 ekstra oversøiske gæster til Irland.

Initiativet støttes af EU, men ressourcerne geareres også af en særlig IPB Gathering Ireland Fund med 2 mio. euro etableret i samarbejde med forsikringsselskabet IPB Insurance.

Kilde: www.thegatheringireland.com

6.4 Samspil med andre erhverv

Modellen med at aktivere lokale ressourcer som værter for firmamøder, kongresser og konferencer er en klassisk salgsmodel inden for turismen i ind- og udland.

Mest rendyrket er modellen vel nok i segmentet internationale forskerkongresser, hvor vejen til værtskab for en kongres, der vedtægtsbestemt roterer mellem forskellige lokaliteter, ofte er en lokal forsker – gerne i bestyrelsen for den internationale forening. Destinationsorganisationens indsats består i at motivere og understøtte den lokale forskers (værtens) arbejde med at give bud på afholdelse af den pågældende kongres. Processen starter med værtens personlige overvejelser om fordele og ulemper ved værtskab og ender med den konkrete gennemførelse af kongressen. Destinationsorganisationen er ofte med hele vejen igennem processen. Internationale forskersammenslutninger er ét segment i kongresmarkedet. Andre segmenter er fagforeninger, brancheforeninger og alle mulige former for faglige/professionelle foreninger.

På dette område findes veletablerede internationale standarder og procedurer for destinationsorganisationens arbejde – bl.a. båret af sammenslutningen ICCA, International Congress and Convention Association.

Men der er også mange eksempler på mere direkte samspil mellem turismen og andre erhverv. I Aarhus havde man fx i en årrække en art kulturnat, hvor det var designbureauer,

udviklingslaboratorier o.a. – frem for kulturinstitutioner – der slog dørene op for publikum og på den måde gjorde sig selv til attraktioner. Der er også eksempler på, at traditionelle produktionsmiljøer åbner for adgang for publikum – enten helt bredt eller for forud aftalte grupper.

Endelig er tilgrænsende erhverv som lokale kvalitetsfødevarer, kunsthåndværkere og andre kreative erhverv (musik, teater o.a.) mange steder en integreret del af turismen. Her er udfordringen ofte, at der er tale om mikro-virksomheder uden stor kapacitet til udvikling og samarbejde. Samarbejdet lykkes kun, hvis destinationsorganisationen knytter forbindelse og faciliterer samspil.

INSPIRATION

Pielachtal Eco Region

Pielachtal er af EU kåret som European Destination of Excellence. Arbejdet med et udvikle området som Eco-Region begyndte tilbage i 1994 og blev løftet af en regional planlægningsenhed etableret i 1996. Eco står i denne forbindelse både for ecology og economy. Strategien har involveret en række kultursatsninger og blandt andet derigennem aktiv involvering af lokalbefolkningen.

Turistmæssigt er geologien et vigtigt tema. Gæster opmuntres og uddannes i at ”læse”

landskabet og opdage forbindelserne mellem geologi, klima, natur og det lokale landbrug – herunder produktion af frugt og krydderi. Nye kvalitetshoteller er udviklet i tidligere landbrugsejendomme.

I begrundelsen for kåringen fremhæver EU Pielachtal som eksemplarisk inden for såkaldt integrative tourism – udvikling der integrerer aktører og ressourcer på tværs af sektorer: tourism, landbrug, håndværk, handel og lokale foreninger.

www.pielachtal.info

og

www.ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/eden/themes-destinations/countries/austria/pielachtal

Lokale fødevarer på Bornholm

I mere end 10 år har man på Bornholm arbejdet med at fremme og synliggøre lokale kvalitetsfødevarer. Tilbagevendende gæsteanalyser på Bornholmstrafikken har dokumenteret, at lokale kvalitetsfødevarer er blevet en af de kvaliteter, som Bornholm er kendt for.

Kilde: CRT.

6.5 Værtskab

Lokalbefolkningens indstilling til turister og deres lyst og evne til at vejlede og imødekomme turister er også en parameter i destinationers kvalitet og konkurrenceevne. Her er der for destinationsorganisationen flere måder at sætte ind, som skal prioriteres og afvejes:

Generel PR om turisme: Historier i dagblade, ugeblade og andre lokale medier er en måde at formidle lokal stolthed, bred indsigt i turismens betydning og appeller om god behandling af gæster i området.

Mere målrettede kampagner: En anden og mere målrettet måde at sætte ind på er ved at gå i dialog med lokalbefolkningen i de områder, hvor der kommer flest turister, og hvor trykket på lokalbefolkningen derfor er størst. Det kan fx ske via borgermøder, hvor man både kan appellere om god behandling af gæster, men hvor man også kan tage imod forslag til regulering og styring af turiststrømme.

Værtskabskurser: Endnu mere målrettet kan der udbydes kurser og træning i værtskab – fx målrettet skoler/unge, frontpersonale o.a.

Mere dybdegående gæsteanalyser: En måde at gøre PR, information og træning mere interessant og vedkommende er ved at grave dybere ned i, hvem turisterne er, hvad de synes om destinationen o.a. Herigennem kan man udvide betydningen af ”det gode møde med turisten” fra pligt og evne til at yde god service til en lidt dybere kulturel spejling og udveks-

ling. Man kan fx producere nogle velformidlede profiler over de typiske gæster i området, og man kan dele de observationer og den feedback, som gæsterne giver.

Også på dette område gælder det således om, at dybere involvering og større nysgerrighed giver bedre resultater.

INSPIRATION

Frivillige ved OL i London

Frivillige spillede en vigtig rolle i at gøre OL i London til en succes. Via programmet Games Makers modtog arrangørerne 240.000 ansøgere og interviewede over 100.000 personer.

Alle frivillige deltog i mindst tre træningssessioner. McDonalds var partner på rekrutterings- og træningsprogrammet og udnyttede i den forbindelse både national tilstedeværelse og HR-ekspertise.

Kilde: www.London2012.com

Certified Tourism Ambassador

I USA driver virksomheden CTA et trænings- og certificeringsprogram for frontpersonale og frivillige med gæstekontakt. Over 50 destinationer har indtil nu gjort brug af tilbuddet.

Det er medarbejdere fra turismens kernebrancher, der primært bliver uddannet og certificeret.

Men der er også andre målgrupper. I Lexington, KY, blev hele politistyrken fx trænet i forbindelse med den store begivenhed World Equestrian Games. I Texas blev hundreder af lokale trænet i forbindelse med NFL Super Bowl i 2011.

Nogle steder finansieres træning og certificering af særlige tilskud fx fra turismesamarbejder, parksammenslutninger, hotel- og restaurantsammenslutninger og private fonde.

Kilde: www.ctanetwork.com

6.6 Begivenheder

Et sidste område i destinationsorganisationens arbejde med civil-samfund og andre erhverv vedrører arbejdet med små og store begivenheder.

Det er velkendt og velbelyst, at mange store begivenheder (fx festivaler) kun kan realiseres, fordi der ydes et stort og dygtigt frivilligt arbejde. Men det er også velkendt, at gennemførelse af begivenheder ofte er et stort job, der kan trække meget betydelige ressourcer ud af en destinationsorganisation.

Ud over selv at gå ind i rollen som producent af begivenheder er der tre strategier, som destinationsorganisationer kan forfølge på begivenhedsområdet, som ikke indebærer produktionsansvar:

Begivenhedsudvikler: Destinationsorganisationen kan gå ind i konceptudvikling, fundraising og måske produktion i en opstartsperiode. Altså en form for ”inkubationsmodel”, hvor nye begivenheder startes op i regi af destinationsorganisationen eller en anden større aktør, men siden afknpes til ekstern produktion.

Begivenhedsformidler: Destinationsorganisationen kan også stå for begivenhedsformidling enten direkte (begivenhedskalender, brochurer, web o.a.) eller mere eller mindre raffineret (temaudvikling, sæsonudvikling, festivaludvikling o.a.), hvor der i formidlingen skabes et særskilt værdiløft.

Begivenhedstekniker: Sidst, men ikke mindst er der en teknisk side af begivenheder, som ofte undervurderes, og hvor der er mulighed for, at destinationsorganisationen kan spille ind med konkrete metoder, systemer o.a. Det gælder fx koordinering af større begivenheder, som man har gjort en stor indsats for i Herning. Et andet godt og jordnært eksempel er en ny digital platform for turistinformation i Nordvestsjælland, der åbner mulighed for, at små arrangører kan koordinere tilmelding o.a. via systemet.

INSPIRATION

Videncenter for begivenheder

Som led i en regional begivenhedsstrategi iværksatte Region Hovedstaden i 2009 et treårigt initiativ under titlen Videncenter for begivenheder, VIBE.

VIBE har blandt andet samlet en lang række konkrete værktøjer og skabeloner, som man frit kan bruge og dele med kolleger og partnere.

Værktøjsskassen er samlet under syv temaer:

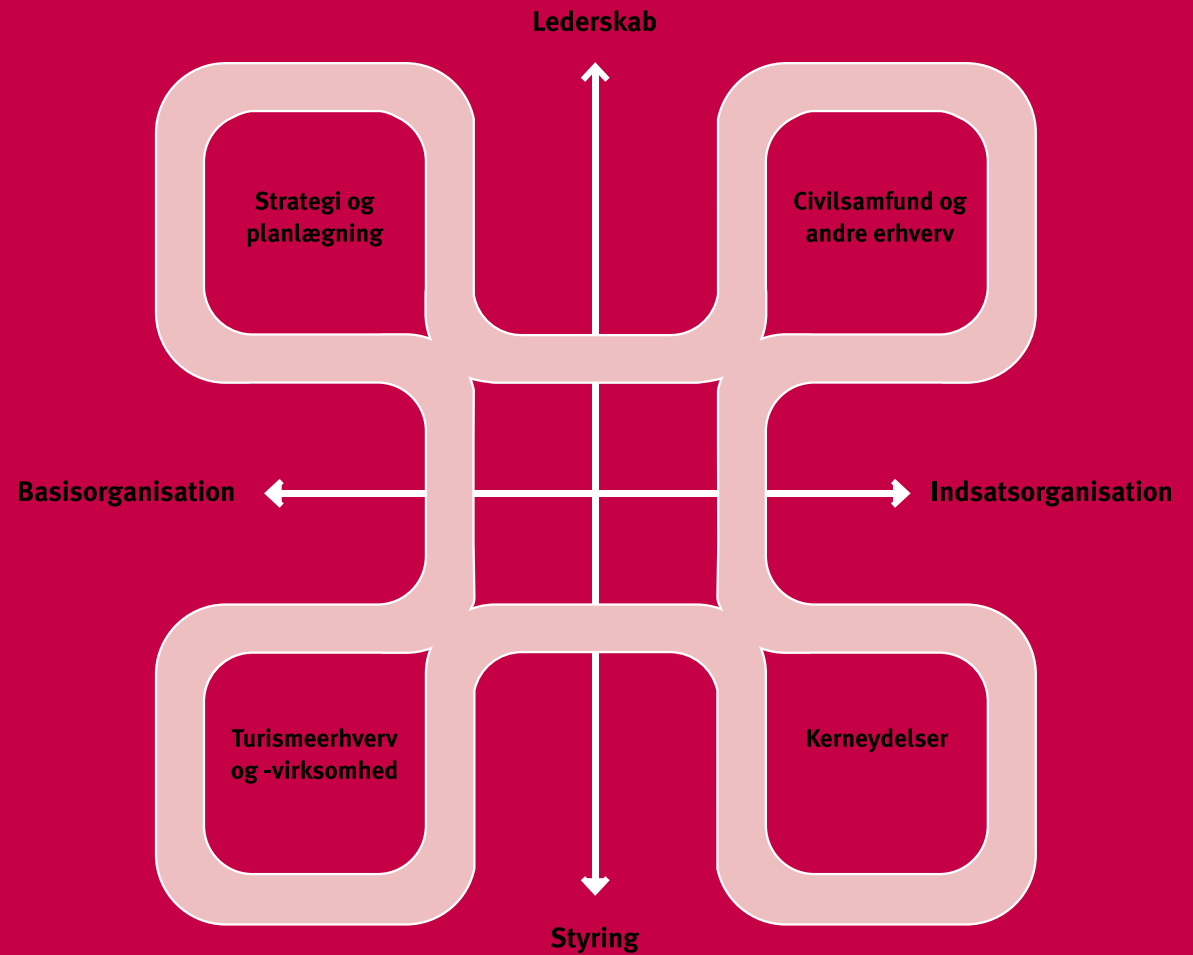
- Udvikling
- Organisering
- Økonomi
- Strategi
- Kommunikation
- Eventafvikling
- Evaluering

Initiativet videreføres nu som et eventcenter i Øresundsregionen.

Kilde: www.vibeonline.dk



7 Perspektivering



7.1 En helhedsbetragtning

Turisme er en vigtig bidragsyder til regional-økonomisk vækst. Det er der bred enighed om, men realisering af dette vækstpotentiale kan kun i begrænset omfang ske i den enkelte virksomhed. Den fulde udnyttelse af vækstpotentialet peger på et behov for en stærkere professionalisering og en øget kommercialisering – ikke kun i den enkelte virksomhed, men gennem udvikling og drift af den enkelte destination.

Til at udfylde denne rolle er der de seneste år blevet etableret destinationsorganisationer – de såkaldte DMO'er. Destinationsorganisationernes opgaver er ikke bare at markedsføre den samlede destination. Tværtimod udvikler destinationsorganisationerne sig til at være samlende (driv)kræfter for udvikling af lokalsamfund. Typisk udvikler destinationsselskaberne sig fra en orientering mod salg- og markedsføring til at have et bredere fokus på turisterhvervsudvikling, og som aktører der også bidrager til at udvikle lokalsamfundet som et attraktivt sted for den nuværende og kommende befolkning.

Afsættet for destinationsorganisationernes virke tager således udgangspunkt i en helhedsbetragtning på såvel udvikling som på drift af det samlede turismeprodukt.

7.2 En strategisk ledelsesplatform

Destinationsorganisationerne spiller ikke bare en stadig stigende rolle for udvikling og drift af attraktive destinationer. Destinationsorganisationerne er som en strategisk ledelsesplatform stadig under udvikling.

Uden at opregne alle udfordringer er der dog et par enkelte, der trænger sig særligt på:

For det første vil en destinationsorganisation være afhængig af andre lokale aktører for at skabe den attraktive destination. Derfor er en af de helt centrale udfordringer at bringe disse kompetencer og ressourcer i spil og skabe synergi herimellem. Partnerskaber, netværk, samarbejdsprojekter er nogle af de mere uformelle organisationsformer, og hertil kommer de mere formelle. At sammenbinde og facilitere samspil og samarbejde på tvær er således en hovedopgave.

For det andet er destinationsudvikling ikke blot markedsudvikling og markedsføring. For at klare sig i den internationale konkurrence er det i stigende grad vitalt at skabe et unikt grundlag for "reason-to-go". Ellers kan gæsten jo blot tage et andet sted hen. Derfor presser nye opgaver sig på, som har til formål at udvikle nye produkter og services. Kort og godt ligger der en ledelsesopgave inden for forretningsudvikling og innovation.

For det tredje står destinationsorganisationen for at skabe og udfylde den strategiske platform for udvikling af destinationen.

7.3 En kilde til øget professionalisering

Dette inspirationskatalog har udspændt det ledelsesmæssige rum for destinationsorganisationer. Her skal destinationsorganisationer både orientere sig mod markedet og mod basisdrift, samtidig med at organisationen skal agere som manager og udvise lederskab. Dette afstedkommer en række ledelsesmæssige udfordringer, som der her er givet et bud på.

En vigtig pointe er, at destinationsorganisationerne må forholde sig til det samlede ledelsesmæssige rum. Dog vil alle destinationsorganisationer ikke være ens og ikke stå over for de samme udfordringer. Derfor er dette katalog ikke en manual eller en tjekliste til destinationsorganisationer, men tænkt til inspiration og fortsat kvalificering og professionalisering af arbejdet med udvikling af destinationer – og destinationsorganisationer.

Referencer

- ¹ Se fx:
Ritchie & Crouch (2005): The Competitive Destination
Vanhove, Norbert (2010): The Economics of Tourism Destinations
OECD (2012): OECD Tourism Trends and Policies 2012
VDK (2009): Udvikling af fremtidens turisme; guide til destinationsudviklere
- ² www.danskedestinationer.dk
- ³ Sölvell, Örjan; Lindqvist, Göran, 2011, Organising Clusters for Innovation: Lessons from City Regions in Europe;
REG LAB (2007): Policyguide til klyngeudvikling
- ⁴ Vanhove, Norbert (2005): The Economics of Tourism Destinations
- ⁵ OECD (2012): OECD Tourism Trends and Policies 2012
- ⁶ OECD (2011): Regions and Innovation Policy
- ⁷ Midtjysk Turisme (2012): Det professionelle turisterhverv: Potentialeanalyse af turistens købs- og beslutningsadfærd. Analyse udarbejdet af Rambøll for Midtjysk Turisme
<http://www.midtjyskturisme.com/Default.aspx?ID=1935&PID=2817&M=NewsV2&Action=1&NewsId=820>
- ⁸ Dansk Turistfremme (2009): Værdianalyse Danmarks turistbureauer
- ⁹ VisitDenmark (2012): Turismens økonomiske betydning i Danmark 2010
- ¹⁰ <http://jyllands-posten.dk/kultur/article4832385.ece>
- ¹¹ <http://www.evm.dk/arbejdsomraader/vaekst-og-konkurrenceevne/vaekstteams/turisme-og-oplevelsesokonomi>
- ¹² Midtjysk Turisme (2012): Kompetencer til turisme. Analyse udarbejdet af New Insight for Midtjysk Turisme



PROFESSIONELLE PARTNERSKABER I TURISMEN er et inspirationskatalog, som giver et godt indblik i, hvordan man på en professionel måde kan drive og lede udviklingen på turismeområdet.

Inspirationskataloget tager udgangspunkt i, at det vigtige arbejde med at professionalisere destinationsorganisationerne er en forudsætning for at skabe stærke og konkurrencedygtige turistprodukter og destinationer.

For at styrke og udvikle turisterhvervet har de traditionelle turistkontorer udviklet sig til destinationsorganisationer, som bidrager til at give gæsterne den bedst mulige oplevelse på destinationerne.

Det er derfor blevet en kompleks og krævende udviklings- og ledelsesopgave at drive og lede turismeudviklingen og det kræver en højere grad af professionalisme end hidtil.

Inspirationskataloget **PROFESSIONELLE PARTNERSKABER I TURISMEN** giver indblik i de mange ledelsesmæssige udfordringer og de bliver introduceret og illustreret med modellen for de fire ledelsesrum. Herudover giver bogen en lang række lærerige eksempler på, hvordan de ledelsesmæssige udfordringer er blevet tacklet både i Danmark og i udlandet.

Dette inspirationskatalog er udgivet af Midtjysk Turisme i regi af indsatsen *Det professionelle turisterhverv*. Kataloget er udviklet og skrevet af Teknologisk Institut og Eskild Hansen Strategibureau