

# Slutevaluering af Oplevelsesbaseret Kystturisme

Rapport

Region Midtjylland

December 2014



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling  
Vi investerer i din fremtid



## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>RESUMÉ</b>	<b>5</b>
1.1	Evalueringens formål	5
1.2	Kort introduktion til projektet	5
1.2.1	Projektets overordnede organisering	5
1.2.2	Delprojektet '20 Særlige feriesteder'	6
1.2.3	De fem demonstrationsprojekter	7
1.3	Hovedkonklusioner	10
1.3.1	Tværgående hovedkonklusioner	10
1.3.2	Hovedkonklusion for CKT og projektet 20 særlige feriesteder	13
1.3.3	Konklusioner for demonstrationsprojekterne	14
1.4	Perspektivering	18
1.4.1	Perspektiver på udviklingen af dansk kystturisme	18
1.4.2	Perspektiver på projektdesign og – organisering	22
1.4.3	Perspektiver på mål og effekter	24
<b>2.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>27</b>
2.1	Læsevejledning	28
<b>3.</b>	<b>EVALUERINGENS KONTEKST</b>	<b>29</b>
3.1	De store udviklingstræk i turismen	29
3.2	Organiseringen af den offentlige turismefremme	30
3.2.1	Nuværende organisering	30
3.2.2	Fremtidig organisering	30
<b>4.</b>	<b>FREMGANGSMÅDE OG METODE</b>	<b>32</b>
4.1	Datakilder og dataindsamlingsmetoder	32
4.1.1	Effektmåling	32
4.1.2	Dataindsamling – evaluering af de fem demonstrationsprojekter	33
4.1.3	Dataindsamling – evaluering af CKT og de 20 særlige feriesteder	36
<b>5.</b>	<b>PROJEKTETS TVÆRGÅENDE ASPEKTER</b>	<b>37</b>

5.1	Samspil og samarbejde	37
5.1.1	Samspil og samarbejde mellem CKT, demonstrationsprojekter og 20 Særlige Feriesteder	37
5.1.2	Advisory Board	38
5.2	Projektets overordnede effektmål	38
5.2.1	Udfordringer med de opstillede effektmål	39
5.2.2	Overordnede effektmål for demonstrationsprojekterne	40
5.2.3	Effektmål for projektet 20 Særlige Feriesteder	47
5.2.4	Tværgående effektmål	49
5.2.5	Tværgående effekter i øvrigt	49
<b>6.</b>	<b>DE FEM DEMONSTRATIONSPROJEKTER</b>	<b>52</b>
6.1	Demonstrationsprojekt 1: Erhvervmæssig vækst ifm. udvikling af maritime naturoplevelser	52
6.1.1	Netværk og samarbejde	53
6.1.2	Resultater og effekter	56
6.1.3	Målopfyldelse	67
6.1.4	Læringsselementer	69
6.1.5	Konklusion	70
6.2	Demonstrationsprojekt 2: Erhvervmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer	73
6.2.1	Netværk og samarbejde	74
6.2.2	Resultater og effekter	75
6.2.3	Målopfyldelse	78
6.2.4	Læringsselementer	79
6.2.5	Konklusion	79
6.3	Demonstrationsprojekt 3: Erhvervmæssig vækst i tilknytning til naturoplevelser	82
6.3.1	Netværk og samarbejde	83
6.3.2	Resultater og effekter	86
6.3.3	Målopfyldelse	93
6.3.4	Læringsselementer	95
6.3.5	Konklusion	97
6.4	Demonstrationsprojekt 4: Erhvervmæssig vækst i tilknytning til smagsoplevelser	99
6.4.1	Netværk og samarbejde	100

6.4.2	Resultater og effekter	102
6.4.3	Målopfyldelse	105
6.4.4	Læringsselementer	106
6.4.5	Konklusion	108
6.5	Demonstrationsprojekt 5: Erhvervmæssig vækst i tilknytning til kulturoplevelser	110
6.5.1	Netværk og samarbejde	111
6.5.2	Resultater og effekter	113
6.5.5	Målopfyldelse	120
6.5.6	Læringsselementer	123
6.5.7	Konklusion	124
<b>7.</b>	<b>VIDENCENTER FOR KYSTTURISME OG 20 SÆRLIGE FERIESTEDER</b>	<b>126</b>
7.1	Tværgående konklusioner	126
7.1.1	Samspillet og samarbejdet mellem CKT og de fem demonstrationsprojekter	126
7.1.2	Kobling mellem demonstrationsprojekterne og de 20 særlige feriesteder	127
7.1.3	Resultater og effekter af CKT's arbejde	128
7.1.4	Advisory Board	130
7.1.5	Konklusion	131
7.2	Projektet "20 Særlige Feriesteder"	131
7.2.1	Samarbejde med CKT	132
7.2.2	De gennemførte analyser	134
7.2.3	Potentialeplanerne	135
7.2.4	Læringsselementer	136
7.2.5	Konklusion	137
<b>8.</b>	<b>APPENDIKS: EVALUERINGSTEMAER OG EVALUERINGSSPØRGSMÅL</b>	<b>139</b>
8.1	Evalueringsspørgsmål for Videncenter for Kystturisme og 20 særlige feriesteder	139
8.1.1	Målopfyldelse	139
8.1.2	Netværk & samarbejde	139
8.2	Resultater og effekter	139
8.3	Levedygtighed	140
8.4	Perspektivering	140
8.5	Evalueringsspørgsmål for demonstrationsprojekterne	140

8.5.1	Målopfyldelse	140
8.5.2	Netværk & samarbejde	140
8.6	Resultater og effekter	141
8.7	Levedygtighed	142
8.8	Perspektivering	142

# 1. RESUMÉ

## 1.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Denne rapport indeholder resultaterne af slutevalueringen af projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme. Slutevalueringen er gennemført i perioden 1. oktober til 1. december 2014. Projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme er et tværregionalt projekt med Region Midtjylland, Region Nordjylland, Region Syddanmark, Region Sjælland og Ringkøbing Skjern Kommune som ansøgende parter (herefter hovedpartnerne) og gennemføres i perioden fra august 2012 til og med den 31. december 2014. Region Midtjylland fungerer som tilsagnsmodtager på vegne af de fire øvrige hovedpartnere.

Det overordnede formål med evalueringen er, ifølge udbudsmaterialet, at belyse:

- I hvilket omfang og hvordan projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme bidrager til innovation og vækst i kystturismen blandt andet gennem kvalitetsudvikling på destinationsniveau og virksomhedsniveau.
- Udvikling af koncepter, værktøjer og metoder i demonstrationsprojekter og deres relevans og anvendelighed for udvikling af kystturismen.
- Videncenter for Kystturismes aktiviteter samt hvordan disse bidrager til at styrke kystturismen generelt - herunder samspillet mellem demonstrationsprojekterne samt samspillet til aktiviteter i de 20 særlige feriesteder.
- Udbredelse af demonstrationsprojekterne tværregionalt - herunder den reelle og potentielle videndeling mellem demonstrationsprojekterne, dels inden for projektperioden og dels på sigt at belyse, hvilke effekter projektet har skabt.

Baseret på dette har formålet været at bidrage med en række fremadrettede anbefalinger.

## 1.2 KORT INTRODUKTION TIL PROJEKTET

### 1.2.1 Projektets overordnede organisering

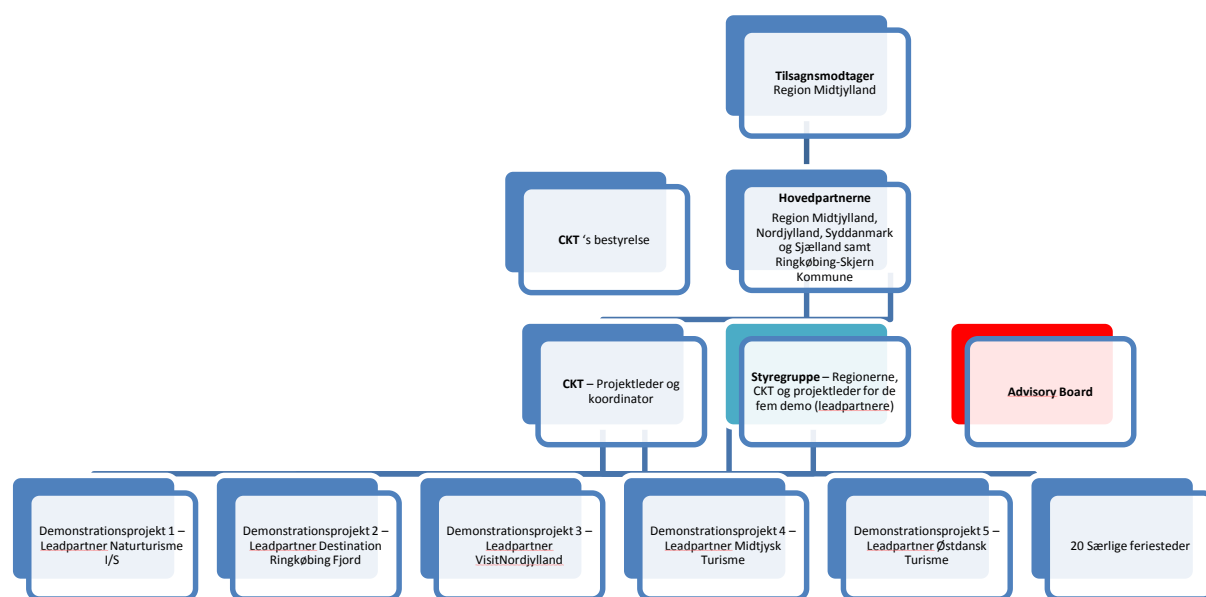
Oplevelsesbaseret Kystturisme er et tværregionalt projekt. Figur 1 nedenfor illustrerer organiseringen af projektet. Region Midtjylland, Region Nordjylland, Region Syddanmark, Region Sjælland og Ringkøbing-Skjern kommune har i fællesskab stået bag ansøgningen og fremstår dermed som hovedpartnerne for det samlede projekt. Region Midtjylland har været tilsagnsmodtager på vegne af hovedpartnerne og stod oprindeligt for at koordinere ansøgningen. Hovedpartnerne har samtidig været den medfinansierende stifterkreds bag Videncenter for Kystturisme (Herefter CKT), som har været projektleder og koordinator for det samlede projekt – herunder i relation til de 20 særlige feriesteder samt demonstrationsprojekterne. KUP-projektet har således tilført en stor del af finansieringen til CKT's aktiviteter i tillæg til den basisfinansiering, som CKT har haft.

De enkelte demonstrationsprojekter er gennemført af regionale turismeoperatører samt Ringkøbing-Skjern Kommune, som har fungeret som leadpartnere og projektledere på hver deres demonstrationsprojekt. I nogle demonstrationsprojekter har projektansvaret delvist været uddelegeret til andre partnere. Større indholdsmæssige ændringer i de enkelte demonstrationsprojekter har krævet en godkendelse af hovedpartnerne. Der har endvidere været nedsat en styregruppe, hvori CKT, regionerne samt alle leadpartnere har været repræsenteret. De 20 særlige feriesteder har ikke direkte eller indirekte været repræsenteret i styregruppen.

Sideløbende har der været et Advisory Board, som har bestået af en række brancheorganisationer, de relevante styrelser, interesseorganisationer, eksperter samt en udenlandsk vidensperson og en forsker. Boardets rolle har været at bistå projektet med viden.

Hertil kommer, at CKT har en bestyrelse, hvor flere af regionale turismeselskaber såsom Midtjysk Tyrisme, VisitNordjylland og Østdansk Turisme er repræsenteret enten som bestyrelsesmedlemmer eller observatører udpeget af regionerne. Bestyrelsens rolle har været at lede CKT's virksomhed.

Figur 1. Illustration af projektets opbygning



### 1.2.2 Delprojektet '20 Særlige feriesteder'

Projektet '20 særlige feriesteder' har haft til formål at optimere kvaliteten i dansk kystturisme gennem tværgående analyser og udviklingsforløb på 20 forskellige feriesteder i Danmark udvalgt efter deres kritiske masse.

CKT's arbejde med de 20 feriesteder har baseret sig på to overordnede spor: Det ene spor skulle udvikle et landsdækkende netværk med inspiration, redskaber og analyser, og det andet spor har fokuseret på feriestederne i sig selv og på at udvikle og indfri vækstpotentialer på det enkelte feriested gennem forskellige analyser og potentialeplaner. Der indgår derfor tre elementer i

evalueringen af delprojektet '20 særlige feriesteder': Feriestedernes samarbejde med CKT, de gennemførte analyser og de udviklede potentialeplaner.

### 1.2.3 De fem demonstrationsprojekter

Følgende afsnit er en kort introduktion til de fem demonstrationsprojekter - herunder mål, organisering og aktiviteter.

#### **Demonstrationsprojekt 1: Erhvervsmæssig vækst ifm. udvikling af maritime naturoplevelser**

Dette demonstrationsprojekt bygger på idéen om, at forskellige turismeaktører skal arbejde tættere sammen gennem konkrete krydssalg og "pakkelsninger". Projektet har særligt haft fokus på samarbejde mellem overnattingssteder og aktivitetsudbydere med målet om, at disse skal indgå i en samlet fortælling. Projektets konkrete mål har været, at der mellem disse to typer af turismeaktører udvikles salgsbare produkter.

Projektet har været ledet af Naturturisme I/S, som er en tværkommunal udviklingsorganisation, der ejes af fire sydfynske kommuner: Faaborg-Midtfyn, Svendborg, Langeland og Ærø. Naturturisme I/S har den overordnede projektlederrolle og har stået for afholdelsen af større og mindre netværksmøder for virksomhederne. Derudover har de haft ansvar for at indgå aftaler med en række eksterne konsulenter, som blandt andet er blevet brugt som oplægsholdere ved netværksarrangementerne. Naturturisme I/S har haft over 90 partnervirksomheder i projektet.

Projektet har ud over netværksmøder og kompetenceudvikling haft fire delprojekter, som alle arbejder med udvikling af koncepter eller produkter på et mere overordnet niveau, der skal gøre virksomhederne i stand til at øge deres mulighed for krydssalg og udvikling af deres virksomhed. Projekterne har fokuseret på udvikling af en produktguide, en friluftsapp, udvikling af forretningsmodeller og udvikling af en 'gylden rute' for lystsejlere.

#### **Demonstrationsprojekt 2: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by og havnemiljøer**

Dette demonstrationsprojekt har arbejdet med de to mikrodestinationer Hvide Sande og Søndervig gennem en helhedsorienteret udviklingstilgang, hvor der både er blevet sat fokus på det fysiske udtryk og planlægning, på erhvervs- og serviceudvikling, på tiltrækning af investeringer samt på identitet og branding. Målet med dette projekt har været at give konkrete modeleksempler på, hvordan der kunne arbejdes helhedsorienteret, innovativt og sammenhængende med at skabe vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer i to typiske mikrodestinationer. Derudover var det et mål, at der skulle arbejdes med følgende fire arbejdsområder: fysisk planlægning, erhvervsudvikling, tiltrækning af investorer og aktivering af destinationernes brands.

Ringkøbing-Skjern Kommune og Destination Ringkøbing Fjord har været projektejere og leadpartner på projektet. Dansk Bygningsarv, Manto A/S og 3Part har dannet et konsortium og har – sammen med Aboslut Landskab som underleverandør – været gennemgående konsulentteam på opgaven. Leadpartneren har haft det overordnede projekt- og ledelsesansvar, men har koordineret projektet sammen med konsulentkonsortiet og en nedsat, lokalt forankret styregruppe. Derudover bestod projektet af en lang række lokale aktører, som deltog i forskellige arbejdsgrupper.



De forskellige delprojekter har været forankret i arbejdsgrupper, der mødtes både på fælles tema-workshops og sideløbende arbejdede selv. Arbejdsgrupperne var 1) Byudvikling i Hvide Sande, 2) Det Autentiske Søndervig, 3) Lystfiskeri, 4) Uddannelsesgruppen, 5) Nye Overnatningsmuligheder i Hvide Sande. Der var også andre initiativer i gang.

### **Demonstrationsprojekt 3: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til naturoplevelser**

Demonstrationsprojektet har adresseret en generel udfordring i dansk kystturisme; en lav servicegrad, servicesvigt på basale krav og manglende sammenhæng i serviceleverancen, der er med til at skabe totaloplevelser. Projektets mål har været at skabe en fællesstandard for serviceleverancen, en forbedret totaloplevelse og dermed et forbedret vækstgrundlag inden for service i de deltagende virksomheder. Målet har været at gøre dette gennem tilførsel af nye kompetencer. Projektet har således fokuseret på servicekvaliteten for gæster i nationalparkerne Nationalpark Thy og Nationalpark Mols.

VisitNordjylland har været leadpartner på projektet. Der er ikke nogen projektleder på Nationalpark Thy, denne rolle har VisitNordjylland selv varetaget, mens Destination Djursland har været tovholder på Nationalpark Mols.

Ved midtvejsevalueringen var Nationalpark Vadehavet egentlig udgået af projektet grundet manglende opbakning fra erhvervet. Siden er der dog etableret et alternativt samarbejde med Tønder Kommune, således at Nationalpark Vadehavet igen er en del af projektet om end med et andet fokus end oprindeligt planlagt. Tønder Kommune fungerer som projektleder i dette delprojekt, som har bestået af et analyseforløb om at undersøge potentialet for et fremtidigt videnscenter i nationalparken - herunder fremtidige muligheder for kompetenceudvikling i erhvervet.

De tre delprojekter i Nationalpark Thy, Nationalpark Mols Bjerger og Nationalpark Vadehavet er gennemført som tre separate projekter. Nationalpark Thy og Nationalpark Mols Bjerger har dog den klare fællesnævner, at omdrejningspunktet som før nævnt har været et kompetenceudviklingsforløb med fokus på service, værtskab og netværk mens omdrejningspunktet i Nationalpark Vadehavet har været et analyseforløb med ovennævnte fokus

Ovennævnte aktiviteter er enten fortsat (Nationalpark Thy og Nationalpark Mols Bjerger) eller igangsat (Nationalpark Vadehavet) siden midtvejsevalueringen. På tidspunktet hvor slutevalueringen udarbejdes er alle delprojekternes aktiviteter gennemført med undtagelse af et enkelt modul i Nationalpark Thy.

### **Demonstrationsprojekt 4: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til smagsoplevelser**

Dette demonstrationsprojekt har sat fokus på det uudnyttede potentiale i at koble smagsoplevelser fra fødevarerhvervet med turismeerhvervet. Projektets overordnede mål har været at vise, hvordan de to brancher kan bruge og drage fordel af hinanden. Der er konkret blevet arbejdet mod målet gennem udviklingen af en række koncepter, der har afprøvet, hvordan smagsoplevelser kan anvendes og bidrage til øget indtjening blandt lokale virksomheder.

Midtjysk Turisme har været leadpartner på projektet og har organiseret sig med en række partnere, der har fungeret som projektledere på de enkelte koncepter. Midtjysk Turisme har den overordnede

projektlederrolle på tværs af koncepterne, og de har formidlet resultaterne på tværs af projektet samt indkaldt til temadage og sørget for kommunikation mellem partnerne.

Demonstrationsprojektet har været bygget op omkring 12 koncepter (delprojekter), hvoraf en del af dem har taget udgangspunkt i "Fra Jord til Bord" og andre i "Fra Haw til Maw". Der har i alt været fem partnere i projektet: Navigators, VIFU, Madkulturen, FOOD og Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd. Det er forskelligt, hvor mange koncepter de hver især har været ansvarlige for.

De 12 delprojekter har været: 1) Egnsdag Spøttrupborg, 2) DM i Æblemost, 3) Samsø, 4) Djursland Rutenetværk, 5) Know your Food (fødevareruter), 6) Gensidigt afsætningsnetværk (krydssalg), 7) Oyster Restaurant Week, 8) Muslinger og børn, 9) Fiske pop-up restauranter, 10-12) Oplevelsespakker.

Siden midtvejsevalueringen er de sidste koncepter testet, og der er kommet ét nyt koncept til. Der er yderligere udarbejdet en analyse af danske smagsoplevelser og færdigudviklet to håndbøger rettet mod virksomhederne: En Storytelling-håndbog og en eventmanual. Derudover er der afholdt en netværks- og erfaringskonference.

### **Demonstrationsprojekt 5: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til kulturoplevelser**

Omdrejningspunktet for dette demonstrationsprojekt har været Region Sjællands styrkeposition inden for kulturhistorie. Tilgangen til "kultur" ændrede sig, og projektet har derfor været et vækstprogram for regionens turismevirksomheder og kulturinstitutioner i bred forstand. Projektets overordnede mål har været at skabe vækst ved at løfte top- og bundniveauet i de deltagende virksomheder samt at facilitere skabelsen af langsigtede partnerskaber mellem dem. Målet skulle nås primært gennem en række vækstforløb med fire tematiske vækstgrupper; Destinationsudvikling Karrebæksminde, Højskolecamping, Branding og pakketering og Nye markeder.

Østdansk Turisme har været leadpartner på demonstrationsprojektet og har haft det overordnede projekt- og ledelsesansvar. Roskilde Universitetscenter har været facilitator for vækstforløbet og har været ansvarlig for de uddannelsesmæssige aktiviteter som koordinering af forskernes deltagelse i virksomhedsbesøg, møder mm.

Demonstrationsprojektet har været bygget op omkring et screeningsforløb, et vækstforløb for virksomheder samt et opfølgingsforløb. Screeningsforløbet har formidlet programmets krav til potentielle deltagere. Vækstforløbet har kørt efterfølgende for de screenede virksomheder, hvor de i temagrupper har arbejdet med egen innovation af produkter og koncepter samt forretningsudvikling. Alt dette med formålet om at skabe vækst i virksomhederne. Vækstforløbet har bestået af en række lærings- og vidensdage for alle virksomhederne uanset vækstgruppe, heldagsmøder i de mindre vækstgrupper samt individuelt arbejde med en tilknyttet konsulent/sparring med projektledelsen imellem disse events. Opfølgingsforløbet har fulgt op på virksomhedernes resultater.

## 1.3 HOVEDKONKLUSIONER

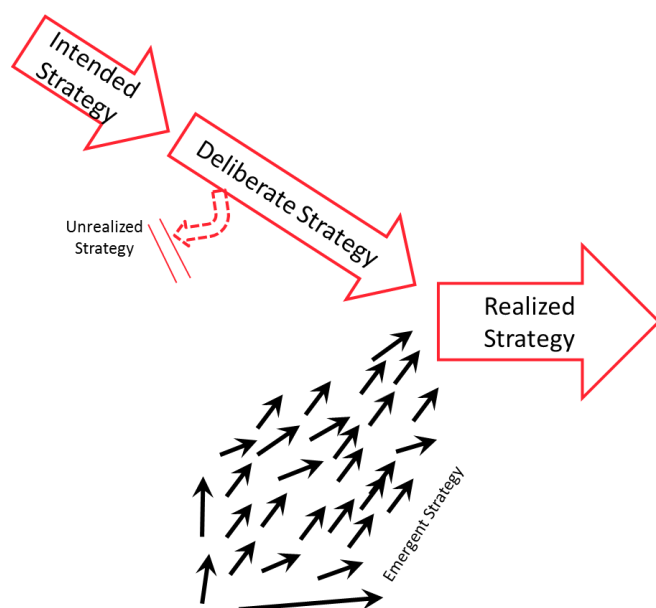
### 1.3.1 Tværgående hovedkonklusioner

I dette afsnit gives en række tværgående hovedkonklusioner. Der henvises desuden til hovedkonklusionerne i midtvejsevalueringen.

#### Forskellige perspektiver på projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme

I forbindelse med midtvejs – og slutevalueringen er det blevet klart, at projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme kan anskues fra forskellige vinkler og perspektiver. Vurderingen af om projektet har været en succes eller ej afhænger i høj grad af det perspektiv, som lægges ned over projektet. Til at forstå dette er Mintzberg, Ahlstrand og Lampels model om *'Strategies deliberate and emergent'* nyttig. De hævder, at en strategi – eller et projekt som her – kan og skal ses i et bredere perspektiv. De skelner eksempelvis mellem bevidste strategier (realiseret som planlagt) og *emergente* strategier (strategier, der opstår i en organisation, men ikke er styret af intentioner). Pointen er, at den realiserede strategi (projektets resultater og effekter) aldrig er lig med det planlagte fordi virkeligheden banker på, og man bliver nødt til at navigere heri ved eksempelvis at tilpasse den planlagte strategi og igangsætte ikke-planlagte aktiviteter. Figuren nedenfor illustrerer dette.

Figur 2 Strategies deliberate and emergent



\* H. Mintzberg, B. Ahlstrand & J. Lampel, 1998

Appliceret til Oplevelsesbaseret Kystturisme betyder det konkret, at hvis man udelukkende evaluerer projektet ud fra de målsætninger, effektmål og den interventionslogik, der er anført i selve projektansøgningen for projektet generelt og for de fem demonstrationsprojekter og 20 særlige ferie steder specifikt, kan der argumenteres for, at projektet på flere måder ikke har levet op til de forventede mål og intentioner, hvorfor vi dermed ender med et mindre succesfuldt projekt.

Eksempelvis er kun to af de otte effektmål blevet opfyldt, ligesom at flere af demonstrationsprojekterne ikke opfylder de oprindelige mål.

Hvis vi i stedet anlægger et andet perspektiv og evaluerer projektet ud fra de interventioner – i form af de aktiviteter, resultater og effekter – der rent faktisk er blevet realiseret (*realized strategy*) kan det konkluderes, at projektet på rigtig mange områder har formået at udvikle nye produkter og koncepter, fået skabt en ny måde at tænke og bruge analyser på inden for turismeerhvervet, fået løftet kompetenceniveauet hos flere virksomheder, ligesom at der gennem potentialeplanerne er fundet en ny måde at koble byudvikling, infrastruktur, turismeudvikling og vækst sammen med en aktiv involvering af kommune, det lokale erhvervsliv og borgere – samt en hel masse andre specifikke læringer, som denne evaluering viser.

Som allerede anført i midtvejsevalueringen er projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme blevet justeret undervejs i forhold til selve projektansøgningen. De fleste af demonstrationsprojekterne brugte eksempelvis tid i begyndelse af projektperioden på at operationalisere, justere og tilpasse deres formål, mål og design til den virkelighed demonstrationsprojekterne skulle realiseres i. Et eksempel er demonstrationsprojekt 5. Her var tanken oprindeligt, at demonstrationsprojektet skulle udnytte Regions Sjællands styrkeposition inden for kulturhistorie med særlig fokus på vikingetiden/-vikingeatraktioner, herregårde og lignende kulturinstitutioner. Med det aktuelle demonstrationsprojekt arbejdes der med en bredere kulturdefinition. Ændringerne har også påvirket projektets struktur. Således er både antallet af vækstgrupper og flere af de tematiske arbejdsområder ændret i forhold til ansøgningen.

En anden måde at illustrere dette på er ved at se på de mange aktører, som er involveret i et projekt som Oplevelsesbaseret Kystturisme og udgør den virkelighed, som projektet møder. I midtvejsevalueringen blev de mange delegeringsled, uklare mandater og roller påpeget, hvilket i høj grad kan føres tilbage til selve projektansøgningen. Men en del af forklaringen ligger tillige i, at de forskellige aktører går ind i et projekt med forskellige forventninger og motivationer. Det kan også være med til at påvirke og ændre på den forventede strategi eller projektplan, hvorfor der opstår *emergente* strategier i projektets implementering da dynamikken mellem de involverede aktører eksempelvis forskyder sig. Tabellen nedenfor ridser kort de forskellige aktørers generelle drivkræfter og barrierer for at gå ind i et projekt som Oplevelsesbaseret Kystturisme op. Listen er langt fra udtømmende, ligesom den naturligvis forenkler en langt mere kompleks virkelighed. Pointen er at illustrere, at når der er mange aktører involveret i et projekt, er der også mange forventninger og motivationer i spil, hvilket også giver en dynamik, man skal være opmærksom på.

**Tabel 1 Generelle Drivkræfter og barrierer**

Aktør	Drivkræfter	Barrierer
<i>Regioner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre midler til vækst og udvikling i regionen</li> <li>• Signalværdi og legitimering i form af at vise, at der sættes handling bag fx en Vækststrategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan være langt fra gulvet/erhvervet</li> <li>• Stærke regionsgrænser</li> <li>• Uklarhed om rolle i den fremtidige organisering</li> </ul>
<i>Regionale operatører</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har behov for projekter til at holde 'projekt-maskinen' kørende</li> <li>• Positionering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan opleve mangel på selvbestemmelse</li> <li>• Usikkerhed omkring fremtid</li> </ul>

<i>CKT</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har haft et ønske om at blive en ny ledende aktør inden for kystturisme</li> <li>• Bibringe stigende turismefaglighed, nye approaches, hæve ambitionsniveauet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort tidsvindue</li> <li>• Ny organisation</li> <li>• Konflikt med regionerne omkring rolle og mandat i projektet</li> </ul>
<i>Kommuner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ønske om at få styr på udviklingsperspektiver i turisme</li> <li>• Omsætte kommunale prioriteringer og politik til konkrete projekter og aktiviteter</li> <li>• Funding: På kort og lang sigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange andre interesser</li> </ul>
<i>Destinationer mv.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere lokalpatriotisme men ellers som regionale operatører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uden magt</li> </ul>
<i>Virksomheder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Andre" påtager sig udgifter – freerider. Vil godt investerer tid men ikke penge</li> <li>• Lokalt commitment i nogen grad – også borgere i lokalområdet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan ikke se bundlinje på kort sigt</li> <li>• Projektmetode</li> <li>• Perspektiver forskellige for små og store virksomheder.</li> </ul>

De læringer, der kan uddrages, er dermed også en refleksion af, hvilket perspektiv, der anlægges. Vi har som evaluator valgt at tillægge begge perspektiver, da vi er af den opfattelse, at en fyldestgørende evaluering bør forholde sig til, om de oprindelige mål er nået, men samtidig må evaluere projektet på de præmisser, som mødet med virkeligheden giver.

### Et stort projekt med mange resultater

Oplevelsesbaseret Kystturisme er et stort og mange facetteret projekt, der over en periode på to år har sat projektmidler for mere end 50 mio. kr. i spil i dansk kystturisme. Projektet har – sammen med CKT's arbejde mere generelt – været afgørende for et styrket fokus på kystturismen i Danmark. Det har på mange forskellige måder vist, hvordan der kan skabes resultater i udviklingen af kystturismen bl.a. gennem en fokuseret tilgang på udvalgte kystdestinationer/feriesteder, gennem udvikling af potentialeplaner, ved professionel og nærværende 1:1 sparring på virksomhedsniveau kombineret med facilitering af netværk, ved at tilbyde en ny ramme for brug af analyser og ved at bringe aktører sammen om eksempelvis afprøvning af koncepter, som ikke normalt arbejder sammen. Som evalueringen viser, byder projektet på mange læringer både fordi noget er lykkedes rigtig godt, og fordi andet ikke er gået som forventet. I afsnit 1.4 samles disse læringer mere konkret op i en række fremadrettede anbefalinger.

### Et intensiveret tværgående samarbejde – men stadig ikke et forløst tværregionalt projekt

Som midtvejsevalueringen påpegede, har særligt projektet omkring de 20 særlige feriesteder vist en ny tværregional tilgang til udviklingen af kystturismen i Danmark, mens de fem demonstrationsprojekter primært fremstår som vellykkede *regionale* projekter. Siden midtvejsevalueringen er der arbejdet med at styrke det tværgående element gennem en faciliteret proces omkring erfarings- og vidensudveksling på tværs, men uagtet er det fortsat konklusionen, at de tværregionale potentialer i demonstrationsprojekterne fremstår uforløst. Det skyldes dels, at der har været et begrænset fokus på at arbejde med netop dette, dels at der har hersket uenighed mellem CKT og hovedpartnerne om, hvem der har haft ansvaret for at sikre den tværregionale

videndeling og samarbejde for de fem demonstrationsprojekter. Uklarheden om roller og mandater diskuteres indgående i midtvejsevalueringen.

Omvendt er der – selvom de måske ikke er blevet så tydeligt fremhævet – klare tematiske læringer i demonstrationsprojekterne, som kan være med til at gøre os klogere på, hvordan der fremadrettet kan arbejdes videre med de forskellige temaer. Her henvises til snit 1.4 i resuméet samt afsnit 6, der evaluerer de enkelte demonstrationsprojekter.

### **Får vi flere overnatninger og erhvervsmæssig vækst?**

Der er opstillet en række overordnede effektmål i den oprindelige projektansøgning for Oplevelsesbaseret Kystturisme. Som påpeget i midtvejsevalueringen lider de af det problem, at de 1) i høj grad er upræcist afgrænsede og definerede, 2) langt hen af vejen ikke er målbare eller i hvert fald kun indirekte målbare og 3) fremstår dekoblede fra demonstrationsprojekternes aktiviteter og aktiviteterne under de 20 særlige feriesteder, som har arbejdet med at indfri projektspecifikke mål, uden at indgå i et reelt målhierarki. Hertil kommer, at der ikke er klare baselinetal for, hvad det er effektmålene skal holdes op imod.

Dette sagt, så kan der i forhold til de overordnede effektmål drages to generelle konklusioner. For det første, at det er klart, at det overordnede mål om 200.000 overnatninger i projektperioden ikke er opnået. Grundet projektets generelle forsinkelse og den korte projektperiode, hvor de fleste konkrete aktiviteter tidligst er begyndt at have effekt i indeværende sommersæson, er det helt rimeligt at antage, at effekten på overnatningerne endnu ikke er slået igennem. For at skabe en effekt på 200.000 yderligere overnatninger, skal fundamentet være på plads og her spiller Oplevelsesbaseret Kystturisme en vigtig rolle, men det er urealistisk at forvente en så markant effekt i så kort en projektperiode. Med henvisning til modellen i figur 2 kan der argumenteres for, at målet om 200.000 yderligere overnatninger i skrivende stund kan henføres som en *unrealized strategy*. Omvendt er oplevelsen blandt de involverede aktører, at projektet på længere sigt formodentligt vil have positiv effekt på dansk kystturisme – og her tales ikke kun omkring vækst forstået som antal overnatninger og øget forbrug, også vækst gennem øget professionalisering og konceptualisering hos erhvervet. Dette kræver dog, at kommuner, som aktørerne i den nye organisering af dansk turismefremme, arbejder målrettet på at fastholde fokus og bl.a. implementere de mange potentialeplaner, ligesom at det danske erhvervsfremmesystem med fordel kan tænkes mere ind i professionaliseringen af danske turismevirksomheder. Der henvises desuden til evalueringen af de konkrete effektmål i afsnit 5.2.

### **1.3.2 Hovedkonklusion for CKT og projektet 20 særlige feriesteder**

I dette afsnit gives hovedkonklusioner for evalueringen af CKT og delprojektet 20 særlige feriesteder.

#### **CKT har med fokus på de 20 særligere feriesteder skabt netværk på tværs**

Samarbejdet mellem feriestederne og CKT har overordnet været godt, og feriestederne har været meget tilfredse. Tilfredsheden med samarbejdet med CKT har været meget højt – 88 pct. har været tilfredse eller meget tilfredse. Over halvdelen af de feriesteder, der har besvaret undersøgelsen, har

vurderet, at CKT har været gode til at facilitere netværk på tværs, og særligt studieture og seminarer fremhæves som gode. Desuden har flere rost CKT for at have overblikket, en faglig indsigt og forståelse for det enkelte feriested - også når CKT har været kritiske.

### **CKT's analyser har givet feriestederne nye styringsdata og skabt handling**

Der har været en stor tilfredshed med de analyser som CKT har stået bag. 88 pct. af de deltagende feriesteder er tilfredse, da de føler, at de har kunnet bruge analyserne som et værktøj til destinationsudvikling. Det er især mystery shopping-analyserne, som fremhæves som de mest brugbare og i lidt mindre omfang gæstetilfredshedsanalysen. Begge analyser roses for dog benchmarkingdelen. Oplevelsespanelet bliver vurderet som mindre værdifuldt for feriestederne.

### **Et godt samarbejde om potentialeplaner**

En stor andel af feriestederne har fået udviklet konkrete potentialeplaner for feriestedet. En stor andel er tilfredse, men mange har endnu ikke kunnet vurdere den fulde værdi, da potentialeplanerne på evalueringens tidspunkt endnu ikke er helt færdigudviklet.

Alt i alt vurderes CKT som værende en faglig dygtig og relevant samarbejdspartner, som har skabt en form for netværk, leveret analyser, der har givet mere viden på feriestederne og hjulpet med potentialeplaner, som bl.a. har været med til at sætte fokus på service og forbedret udviklingsgrundlaget.

## **1.3.3 Konklusioner for demonstrationsprojekterne**

I dette afsnit gives konklusioner for evalueringen af demonstrationsprojekterne – et for et.

For **demonstrationsprojekt 1: 'Erhvervsmæssig vækst ifm. udvikling af maritime naturoplevelser'** kan det overordnet konkluderes, at projektet har skabt en del aktive samarbejder på virksomhedsniveau og en række latente netværk på destinationsniveau, som på sigt formodentligt vil afføde mere konkrete samarbejder. Projektet har gennem sit arbejde med at skabe bedre rammebetingelser (her forstået som de forskellige elementer i basisproduktet på destinationen, som udgør rammen for virksomhederne) for at drive overnatnings- og oplevelsesvirksomhed på Sydfyn skabt en række muligheder for at forbedre turismeerhvervet, opnå flere krydssalgssamarbejder og på sigt forhåbentligt en samlet økonomisk vækst blandt turismeerhvervet på Sydfyn. Selvom demonstrationsprojektet har bidraget til, at enkeltvirksomheder har udviklet nye turprodukter og i nogle tilfælde bidraget til en øget omsætning, kan evalueringen ikke påvise nogen generel samlet værditilvækst, dog jf. en række forbehold eks. ift. data, som fremgår af projektevalueringen. Dette skyldes dels, at det kun er relativt få virksomheder, som eksplicit kan koble deres deltagelse i projektet med en egentlig vækst, dels at projektet har fokuseret meget på at forbedre

rammebetingelserne for virksomhederne, hvilket først på sigt kan forventes at skabe egentlig vækst<sup>1</sup>.

En væsentlig læring fra demonstrationsprojektet er, at man ikke alene kan arbejde med rammebetingelser. For at sikre et medejerskab blandt de involverede virksomheder skal arbejdet med rammebetingelser kobles til konkrete tiltag og aktiviteter, således at virksomhederne kan se en umiddelbar gevinst eksempelvis økonomisk eller i form af, at de bliver klogere på deres forretningsmodel, målgruppe mm. En anden central læresætning er, at det er vigtigt at tænke salgselementet ind fra begyndelsen. Det har vist sig at være svært for virksomhederne at omsætte den gode ide, produkt mm. i stor skala til markedet. Det kunne man eventuelt komme udover ved større inddragelse af professionelle turoperatører. Projektet har også vist, at en kvalificeret tilgang til at sammensætte de deltagende virksomheder kan være en udviklingsmæssig fordel. Alt i alt har demonstrationsprojektet opnået meget og har igangsat rigtig mange tiltag. Det gælder især, at de netværksskabende aktiviteter har været efterspurgt, men at det er svært at knytte det til mærkbare økonomiske effekter på kort sigt.

For **demonstrationsprojekt 2: 'Erhvervmæssig vækst i tilknytning til by og havnemiljøer'** kan det overordnet konkluderes, at det er lykkedes at skabe en stærk og bred opbakning samt ejerskab til den udviklede potentialeplan, som sætter en fælles retning på udviklingen af Søndervig og Hvide Sande. En række af de projektidéer, som ligger i planen, er i gang med at blive implementeret, ligesom kommunen arbejder med at integrere potentialeplanen i sit planarbejde og vurdere, hvorvidt nogle af de mange forslag skal prioriteres. Selvom fokus først og fremmest har været langsigtet, så er der også skabt en række konkrete resultater bl.a. i relation til serviceudvikling og de fysiske rammer, som formentlig har været medvirkende til en stigende gæstetilfredshed allerede i indeværende sæson. Omvendt er der heller ingen tvivl om, at *demonstrationselementet* i projektet ikke har været specielt prioriteret i projektet, og der først og fremmest er tale om et vellykket lokalt udviklingsprojekt, som til gengæld udviser en række markante resultater og tegn på, at der med potentialeplanerne er skabt et solidt og retningskabende værktøj for den fremtidige udvikling af destinationerne. Samtidig vil der med den forhåbentlige realisering af potentialeplanerne på sigt kunne opnås et kvalitetsløft såvel som effekter på antallet af overnatninger i kraft af øget kapacitet, en udvidelse af sæson og målgrupper - bl.a. i kraft af nye typer overnatningsprodukter samt ikke mindst bedre og mere sammenhængende basisprodukter, som vil møde turisterne i Hvide Sande og Søndervig. Selvom der allerede arbejdes på implementeringen af elementer i potentialeplanerne, så er det således af helt *afgørende betydning*, at potentialer bevæger sig fra plan til realitet, hvis effekterne skal opnås. Det er umiddelbart vurderingen, at der gennem blandt andet integration i kommuneplaner og videreførelse af netværk i regi af turistforeningen er gode muligheder for dette.

---

<sup>1</sup> Rammebetingelser skal i denne henseende ikke forstås som de helt grundlæggende og eksterne præmisser, som ikke kan påvirkes på destinationsniveau (eks. skat el.lign.). De forstås derimod på et mere operationelt, men stadig overordnet, niveau. Rammebetingelser skal forstås som et arbejde med at udvikle overordnede produkter og koncepter, som ikke direkte er salgsbare for de enkelte virksomheder, men som skal gøre det nemmere for den enkelte virksomhed at sælge sit eller andres produkter eller gøre det lettere for gæsterne at navigere rundt i området. Dette skal gøre det lettere generelt at skabe et gæsteflow både til og rundt i destinationen. Det er altså arbejdet med selve rammen for virksomhederne og gæsterne, der arbejdes med, og de kaldes derfor rammebetingelser i denne evaluering.



For **demonstrationsprojekt 3: 'Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til naturoplevelser'** kan det overordnet konkluderes, at projektet, gennem de afholdte kompetenceudviklingsforløb, er lykkedes med at styrke netværk og samarbejde mellem en række virksomheder i Nationalpark Mols Bjerger og Nationalpark Thy. Begge steder er man kommet et skridt nærmere, at virksomhederne i højere grad ser sig som en del af og ambassadør for nationalparkerne. Netværket synes dog stærkere i Mols Bjerger, hvilket bl.a. skyldes, at det her er lykkedes at skabe et mere solidt samarbejde med nationalparken grundet projektets organisering med en lokal projektleder, som samtidig er repræsentant for nationalparken. Gældende for begge kompetenceudviklingsforløb er endvidere, at virksomhederne har fået mere viden, større bevidsthed om og forståelse for serviceleverancen - herunder emner som *værtskab, mersalg og markedsføring*. Forløbene har det endvidere medvirket til igangsættelsen af nye, konkrete samarbejder og produkter. På trods af ovennævnte positive resultater er det tilsyneladende ikke lykkedes at skabe værditilvækst i virksomhederne. Det er noget som delprojekterne har arbejdet med, men det har endnu ikke for alvor slået igennem på virksomhedernes bundlinje på evalueringstidspunktet. Årsagen til dette er formentlig, at der gennemgående er arbejdet med småjusteringer i de enkelte virksomheder og ikke gennemgribende ændringer, og derfor kan der heller ikke forventes store værditilvækster som følge heraf. Lige så vel som, at netværket synes stærkere i Nationalpark Mols, så synes forankringspotentialet tilmed at være større her. Det skyldes, at man her fremadrettet har planer om at fortsætte virksomhedsnetværket samt at etablere en serviceuddannelse. I Nationalpark Thy er der ikke umiddelbart samme planer. Projektet har i relation til de afholdte kompetenceudviklingsforløb særligt medført den læring, at det er vigtigt med en lokalt forankret tovholder i nationalparksekretariatet, der kan bygge bro mellem nationalpark og erhverv, men også at det rent faktisk er muligt at skabe større samhørighed blandt virksomheder i et afgrænset område som nationalparkerne er; at virksomhederne nu i højere grad end før ser sig selv og hinanden som en del af en samlet destination.

I Nationalpark Vadehavet er der gennemført et analyseforløb med det formål at undersøge potentialer for et fremtidigt videncenter i nationalparken – herunder fremtidige muligheder for kompetenceudvikling i erhvervet. Grundet projektets karakter har der ikke her været direkte samarbejde og netværksdannelse mellem virksomheder, og der er derfor heller ikke arbejdet med virksomhedernes kompetenceudvikling eller serviceniveau. Derfor kan der ikke kommenteres på resultater eller effekter heraf. Målet har i stedet været at kortlægge potentialer for et videnscenter igennem tre delanalyser, og det kan konstateres, at målet er nået i forbindelse med afslutning af den fremstillede analyserapport. Der kan på nuværende tidspunkt ikke kommenteres yderligere på, hvad der kommer til at ske fremadrettet med videnscentret, da det ikke endeligt er besluttet på evalueringstidspunktet.

For **demonstrationsprojekt 4: 'Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til smagsoplevelser'** kan det overordnet konkluderes, at alle 12 oprindelige koncepter (plus et ekstra koncept) er afprøvet og har afstedkommet mange gode erfaringer omkring smagsoplevelser og koblingen mellem fødevarer- og turismebranchen. Værdikædesamarbejdet har været i højsædet i dette projekt, og det er langt hen af vejen lykkedes at etablere samarbejder på tværs af virksomheder i de to værdikæder samt en fælles udvikling og afprøvning af nye produkter, krydssalg mv. Projektet har også delvist bidraget til test eller direkte udvidelse af målgrupper samt sæsonforlængelse, mens der gennem indirekte fokus på økonomisk bæredygtighed også er sket en udvikling i produkternes og ydelsernes kvalitet. Men

selvom der har været et stringent fokus på økonomisk bæredygtighed, kan evalueringen ikke påvise nogen samlet værditilvækst. Dette skyldes formentlig, at dette projekt og de afprøvede koncepter blot er ét tiltag blandt mange, og det kan være svært for virksomhederne at henføre det enkelte tiltag omkring krydssalg eller produktudvikling til en egentlig vækst på nuværende tidspunkt. En del virksomheder er dog klar på at fortsætte eller lave lignende koncepter og samarbejder i fremtiden, og dermed kan det tænkes, at nogle af de konkrete produkter vil være medvirkende til at skabe vækst fremadrettet. Udover afprøvningen af de i alt 13 koncepter er der også udarbejdet en eventmanual, en storytelling-håndbog, en folder ("*Smagsoplevelser som vækstdriver*") og afholdt en netværks- og erfaringskonference ("*Dansen om den Dybe Tallerken*"). Alt sammen noget, som er gennemført til gavn for andre aktører, der ønsker at prøve kræfter med tiltag om smagsoplevelser, og som tilmed sikrer, at læring fra projektet forankres.

Projektet har især bidraget med den læring, at følgende fokuspunkter er vigtige; først og fremmest skal de enkelte koncepter og samarbejder forankres lokalt, dvs. i virksomhederne og dernæst skal økonomisk bæredygtighed være en forudsætning for at tiltag gennemføres. Derudover har projektet tydeligt vist, at det er muligt på en meningsfuld måde at koble fødevarer- og turisterhvervet sammen og herigennem skabe en mere professionel tilgang til konceptudvikling. Potentialer i koblingen mellem de to erhverv er ikke fuldt udnyttet, men det vurderes, at man med projektet har taget et stort skridt i den rigtige retning, ligesom at det er en model, der med fordel kan appliceres til andre områder inden for oplevelsesøkonomien. Det kunne eksempelvis være i relation til nationalparkerne.

For **demonstrationsprojekt 5: 'Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til kulturoplevelser'** kan det overordnet konkluderes, at projektet har skabt et godt, stærkt og nødvendigt samarbejde internt i vækstgrupperne. Dette har især vist sig at være vigtigt i destinationsudviklingsøjemed. Projektet har skabt en række konkrete produkter for de enkelte virksomheder og gennem kompetenceudvikling har virksomhederne fået fokus på eksempelvis mere målgruppespecifikke tiltag, som på sigt forhåbentligt kan bidrage til vækst for den enkelte virksomhed. Der er i enkelte virksomheder allerede skabt små vækstresultater, men det er bredt set for tidligt at konkludere noget på projektets samlede mulighed for at skabe økonomisk vækst blandt de deltagende virksomheder. Evalueringen kan nemlig ikke påvise en generel værditilvækst blandt virksomhederne. De deltagende virksomheder er dog bredt set blevet mere markedsparate og forventer i høj grad vækst på sigt som en effekt af deres deltagelse i dette projekt.

Demonstrationsprojektet har bidraget med læringen om, at temabaserede vækstgrupper er en relevant tilgang da man her igennem sikrer, at virksomhederne i en vækstgruppe har den samme brændende platform, eksempelvis at ens målgruppe er uklar, at man ønsker i fællesskab at udvikle vores destination, at man ønsker at gå fra at være sæsonåbent til en helårsforretning mm. En anden læring fra projektet er også, at det giver god værdi at inddrage en vidensinstitution, men at det først giver mening dels når der er en soleklar forventningsafstemning, dels når vidensinstitutionen kommer med ud og er en del af vækstgruppeforløbet og møder virksomhederne, der hvor de er, fremfor at der afholdes plenumforelæsninger.

## 1.4 PERSPEKTIVERING

Midtvejs- såvel som slutevalueringen giver anledning til en række forhold, man som projekt- og turismeaktør med fordel kan have med i fremtidige overvejelser og strategiarbejde i relation til udviklingen af kystturismen i Danmark. I dette afsnit gives en række fremadrettede anbefalinger på baggrund af evalueringen og den læring, som projektet har skabt.

Det er vigtigt at understrege, at der både er læring i det, der er lykkedes – måske som oprindeligt intenderet eller måske som en ikke-intenderet, men succesfuld del af processen – men naturligvis også i de ting, som er afprøvet og udviser mindre succes. I dette afsnit forsøger vi at opsummere de mest centrale læringer - både af det, som er lykkedes, og af det, som ikke er lykkedes.

### 1.4.1 Perspektiver på udviklingen af dansk kystturisme

#### 1. **Vigtigheden af de rette projektlederkompetencer**

At være projektleder for et kystturismeprojekt kræver flere forskellige typer af kompetencer. Evalueringen viser, at det er vigtigt at have dette for øje, da det har en stor betydning for den efterfølgende implementering. Denne læring gælder såvel på organisatorisk niveau, hvor eksempelvis demonstrationsprojektet i nationalparken illustrerer betydningen af forskellige organiseringer. Men den gælder i allerhøjeste grad på personniveau, hvor en projektleder med de rette kompetencer og den rette profil kan gøre en stor forskel. Selvom administrative kompetencer er vigtige, så er det oftere den turismefaglige og de mere kommercielle kompetencer, som mangler, ligesom det er en generel læring, at det er værdifuldt, hvis projektlederen sidder tæt på erhvervet og har "hånden på kogepladen" igennem hele projektet. Konkret viser evalueringen vigtigheden af at kunne skabe og facilitere netværk, sammensætte de rigtige virksomhedsgrupper, kommunikere i et let sprog og udvise og have forståelse for virksomhedernes hverdag og udfordringer. Alt sammen vigtige kompetencer for at sikre, at den forventede strategi og projektplan gennemføres som planlagt.

*Det anbefales derfor, at man som projektansvarlig overvejer, hvilke projektlederkompetencer der skal være til stede i det konkrete projekt. Er der brug for turismefaglige kompetencer eller er der mere behov for en projektleder, der besidder en række administrative kompetencer? Den samme overvejelse gælder, når der vælges operatør: Hvilke kompetencer er der brug for?*

#### 2. **Kompetenceløft og forretningsudvikling – hvilken model synes at virke bedst?**

Flere af demonstrationsprojekterne har arbejdet med kompetence- og forretningsudvikling i en eller anden form. Når man ser på tværs af de fem demonstrationsprojekter, synes der at være en række læringspunkter, nemlig at det er vigtigt, at de gennemførte kompetenceforløb er konkrete og ikke for teoretiske, ligesom at der skal være et element af 1:1 sparring, hvis der skal ske en egentlig forretningsudvikling. Det kan også være godt at supplere med gruppesessioner, da det sikrer, at der *både* er fokus på den enkelte virksomhed – med tid til at gå i dybden – mens gruppesessionerne kan være med til at skabe

en fælles diskussion og oplevelse af, at man ikke sidder alene med en konkret udfordring. Hvis der skal skæres yderligere til, viser evalueringen, at kompetenceudvikling på destinationsniveau bedst sikres ved, at der skabes et tæt netværk på tværs af hele værdikæden, og hvor der sikres en fælles erkendelse af udfordringer og muligheder for destinationens udvikling og dermed en fælles retning.

Kompetence- og forretningsudvikling på *virksomhedsniveau* skabes derimod bedst gennem 1:1 sparring, hvor en kompetent rådgiver kommer ud på ”værkstedsgulvet”, og hvor der er tid til at gå ned i den enkelte virksomheds udfordringer. I disse tilfælde kan der løftes på en række helt konkrete parametre eksempelvis gennem udvikling af en forretningsplan, kortlægning af målgrupper, produkter mm.

Her er det modsat udfordringen, at man nemt kan komme til at miste netværket. Det er desuden vigtigt, at man fra projektets side sørger for at være tilstede fysisk hos de deltagende virksomheder – enten ved at besøge den enkelte virksomhed eller eksempelvis gennem et ”rullende kontor” i lokalområdet. På mange måder er det også en opgave for den lokale erhvervsservice eller Væksthusene, og man kan med fordel overveje, hvorledes de kan spille en rolle. Der kan med fordel arbejdes med at koble erhvervsfremmesystemet tættere til turismeerhvervet, således at der skabes en gensidig indsigt og forståelse. Der har eksempelvis i regi af Midtjysk Turisme (ikke som en del af Oplevelsesbaseret Kystturisme) kørt et forløb, hvor Visitororganisationer er gået sammen med erhvervsservice og Væksthuset netop for at sikre en bedre forståelse af turismevirksomheder og vice versa.

*Det anbefales derfor – uanset om der arbejdes med udvikling på destinations- eller virksomhedsniveau – at der arbejdes med en kombinationsmodel, hvor der både er plads til at arbejde i dybden gennem 1:1 sparring med virksomhederne og i bredden gennem netværk og grupper. Det anbefales også at møde virksomhederne, der hvor de er, ikke kun rent forretningsmæssigt, men også fysisk. Hvis der skal skabes en progression og forankring hos virksomhederne er det vigtigt, at den enkelte virksomhed mentalt flytter sig. Det er, med andre ord, ikke nok, at de blot klædes på med en række forretningsværktøjer. Endeligt anbefales det at sikre en mere eksplicit kobling mellem turismeerhvervet og det danske erhvervsfremmesystem – især de lokale erhvervsservice og Væksthusene. Her kan der findes inspiration i det omtalte projekt hos Midtjysk Turisme, som dog ikke er en del af Oplevelsesbaseret Kystturisme.*

### **3. Tag udgangspunkt i virksomhederne**

Evalueringen bekræfter, at virksomhedernes forudsætninger for deltagelse i et udviklingsprojekt er vidt forskellige, og at det oftest ikke lykkes at involvere virksomheder i en grad, hvor de rent faktisk investerer, fordi de kan se perspektiverne for bundlinjen. Det er en central læring fra projektet, at man fremadrettet skal blive væsentligt bedre til at sikre, at virksomhederne ser et reelt forretningsmæssigt potentiale i at gå ind i projektet ligesom der skal være en klar forventningsafstemning til stede omkring eksempelvis forventede resultater og effekter for at sikre, at den forventede projektstrategi og dets mål indfries.

Virksomhederne skal kunne se vækstpotentialet og have motivation for at deltage. Det er derfor vigtigt både med en ordentlig screening og rekruttering, ligesom at forventningsafstemningen er helt central.

*Det anbefales, at projekter i højere grad forankres i virksomhedernes behov, at screening, rekruttering og forventningsafstemning forbedres, samt at projekter oftere droppes, hvis der ikke kan skabes den nødvendige erhvervsmæssige opbakning. Med en god screening tænkes der på, at man går efter de virksomheder, der er engagerede og som har viljen og lysten til at udvikles sig til at være mere professionelle. Altså at man bevidst går efter 'fyrtårne', som kan trække de mindre virksomheder med på sigt, og som kan være med til at 'blåstemple' et projekt.*

#### **4. Hvordan kan der arbejdes med special interest i outdoor turismen?**

Demonstrationsprojekt 1 i det sydfynske øhav giver en række læringer om, hvordan der kan arbejdes med outdoor turismen rettet mod forskellige special interest segmenter. Arbejdet med krydssalg og company dating, hvor de mindre erhvervsaktører skaber nye muligheder for samarbejde er interessant, men også den egentlige produktfornyelse som eksempelvis skabelsen af et kunstigt rev, som kan blive en dykkerattraktion. Der ligger også en læring i at tænke afsætningsledet mere ind i processen fra projektets begyndelse.

*Det anbefales, at den fremadrettede indsats for at styrke outdoor turismen lærer af såvel de samarbejdsmodeller som de produktinnovationer, der ligger i dette projekt. Blandt andet vigtigheden af at tænke salgsledet i form af fx turoperatør ind fra starten, da virksomhederne har svært ved at løftet 'go-to-market' delen op i større skala.*

#### **5. Hvordan der kan arbejdes med helhedsorienteret udvikling af en mikrodestination?**

Demonstrationsprojekt 2 i Hvide Sande og Søndervig – såvel som andre af potentialeplansprocesserne i de øvrige 20 særlige feriesteder – giver en række læringer om, hvordan der fremadrettet kan arbejdes med helhedsorienteret udvikling, der sammentænker den fysiske by- og områdeudvikling med service og brand gennem en inddragende, mobiliserende og netværksskabende proces, hvor et bredt udsnit af aktører, der har interesse i udviklingen af destinationen, arbejder med at skabe en fælles retning. Læringerne knytter sig bl.a. til vigtigheden af at sikre den brede inddragelse, men også til at få de vigtige potentielle investorer med fra starten.

*Det anbefales, at processen og de læringer, der ligger i arbejdet med de mange potentialeplaner bredes ud og bæres ind i andre kommuner, hvor der er behov for en tilsvarende proces og plan.*

#### **6. Hvordan kan der laves nationalparkturisme i Danmark?**

Demonstrationsprojekt 3 giver anledning til en række læringer for udviklingen af turisme i relation til nationalparkerne. Forløbet på Mols har vist vigtigheden af, at

nationalparksekretariatet engagerer sig i den turismemæssige udvikling i partnerskab med erhvervet og turismefremmen. Det er centralt, at det lykkes at koble en natur- og nationalparkfaglighed med turismeerhvervet, som er centralt i forhold til at formidle oplevelserne til turisterne. Projektet har også vist, at hvis dette partnerskab ikke etableres skabes kun få bæredygtige resultater.

*Det anbefales, at den fremadrettede turismemæssige udvikling af nationalparkerne arbejder med at engagere såvel nationalparksekretariater og deres faglighed i partnerskab med erhverv- og turismeorganisationer.*

#### **7. Hvordan kan der arbejdes med koblingen mellem turisme- og fødevarerhvervet?**

Demonstrationsprojekt 4 giver anledning til en række læringer i forhold til, hvordan der gennem konkrete koncepter skal skabes synergier mellem fødevarerhvervet og turismeerhvervet. Projektet er kommet langt med at formidle disse læringer i bl.a. en håndbog, men disse skal naturligvis bringes i spil fremadrettet. Samarbejdet med demonstrationsprojekt 2 om et udviklingsforløb for restauranter viser desuden, at der er stort potentiale i også at arbejde med koblingen gennem en mere konkret indsats helt ude i den enkelte restaurant.

*Det anbefales, at den fremadrettede udvikling af kystturismen bringer disse erfaringer i spil og bygger videre på dem i et fortsat fokus på fødevarerne som en (uforløst) styrkeposition i dansk turisme. Det anbefales også, at koblingen mellem aktører, der ikke til dagligt samarbejder, stimuleres, da projektet viser, at netop her skabes og understøttes innovation i form af nye koncepter, produkter, samarbejdsformer og tilgange.*

#### **8. Hvordan kan vidensinstitutionerne inddrages?**

Demonstrationsprojekt 5 giver bl.a. anledning til læringer om, at inddragelse af vidensinstitutioner i denne type projekter kan være vanskelig og kræver nøje overvejelser om, hvordan den relevante viden sættes i spil i virksomhederne. Når det lykkes, er der stor værdi for virksomhederne i at få løftet deres kompetencer eksempelvis i forhold til forståelsen af de målgrupper, som de arbejder med.

*Det anbefales, at der fremadrettet arbejdes med at få sat vidensinstitutionerne bedre i spil i udviklingen af dansk kystturisme, da der ligger værdifuld viden her for turismeerhvervet, men det er helt centralt, at det sker på en operationel og handlingsorienteret måde, hvor formen tilpasses virksomhedernes kompetenceniveau. Ved at bringe vidensinstitutionerne mere i spil kan innovationshøjden inden for de enkelte projekter forhåbentligt også hæves.*

#### **9. Prioritering løfter og skaber fokus**

Projektets måske største nyskabelse har været modet til at prioritere 20 særligt vigtige feriesteder – uden at skele til kommune- og regionsgrænser – frem for at give lidt til alle. Det har skabt fokus og gjort en forskel for udviklingen af de konkrete feriesteder.

*Det anbefales, at der fortsat sker en klar prioritering ud fra potentiale i udvikling af dansk kystturisme.*

**10. Arbejd videre med de nye analyseformater, der har bidraget til bedre styringsdata på destinationsniveau (feriesteder)**

Der er fra alle sider stor efterspørgsel efter de gennemførte analyser – det gælder særligt mystery shopping analyserne. Analyserne har bidraget med en ny type løbende styringsdata på destinationsniveau (feriestederne), som både har givet et væsentligt vidensgrundlag for de udarbejdede planer, men tillige har sat gang i helt konkrete indsatser, som har skabt kvalitetsudvikling.

*Det anbefales, at de løbende analyser videreføres, og at der arbejdes med at videreudvikle de tilgængelige styringsdata på destinationsniveau (feriesteder), samt med at sætte resultaterne i spil lokalt.*

**11. Udvikling af nationale redskaber – og undgå at den dybe tallerken skal opfindes hver gang**

De 20 særlige feriesteder og de fem demonstrationsprojekter har udviklet og afprøvet en række værktøjer jf. ovenfor.

*Det anbefales, at man fremadrettet udvikler nogle nationale generiske værktøjer til brug for de forskellige visitororganisationer og destinationer. Dette gøres eksempelvis ved at få løftet nogle af de mange metoder og tilgange ud af Oplevelsesbaseret Kystturisme og ind i de nye kystturisme organisationer.*

**12. Udnyt det fornyede fokus på mulighederne for udvikling af de kystnære arealer med fokus på kvalitet**

Gennem arbejdet med at sætte lovgivnings- og planmæssige begrænsninger for udviklingen af de kystnære arealer på dagsordene har projektet bidraget til loven om 10 forsøgsprojekter. Fremadrettet er det vigtigt at fastholde fokus på, hvordan de kystnære arealer kan udvikles – med respekt for bevarelse af naturen og med kvalitet i højsædet.

*Det anbefales, at projektets dialog- og debatskabende aktiviteter videreføres, og at den konstruktive debat om udviklingen af de kystnære arealer fortsættes.*

#### 1.4.2 Perspektiver på projektdesign og – organisering

**13. Behov for, at der er aktører, som tager initiativ, og påtager sig en metarollen med at skabe et rum for samarbejde**

I forbindelse med store og komplekse projekter som Oplevelsesbaseret Kystturisme er forventningsafstemning i form af rolle og mandat fordeling vigtig – også jf. midtvejsevalueringen. Men allerede i initieringsfasen er det væsentligt, at en eller to aktør

tager initiativ og sikrer, dels at der overhovedet bliver udformet en projektbeskrivelse og ansøgning, dels er med til at skabe opbakning og et ejerskab til det potentielle projekt. Allerede i projektdesign og ansøgningsfasen lægges mange linjer for den efterfølgende implementering, Det er projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme også et bevis på. Projektet er med til at skabe et rum for samarbejde, på tværs af mange forskellige aktører i og omkring kystturismen, som er væsentligt.

*Det anbefales derfor, at der i forbindelse med store fx tværregionale projekter er en central aktør, som tager initiativ og har metarollen som lead aktør, og som har ansvaret for at skabe rum for samarbejde.*

#### **14. Skab tillid i samarbejdet**

I projekter med mange aktører og delegeringsled er det særligt afgørende, at der er et tillidsfuldt samarbejde mellem parterne.

*Det anbefales derfor, at der i forbindelse med lignende projekter arbejdes med at skabe den nødvendige tillid mellem de parter, der skal arbejde sammen.*

#### **15. Sænk kompleksiteten og fokuser**

Oplevelsesbaseret Kystturisme er ekstremt bredt og arbejder såvel organisatorisk, metodisk som tematisk med mange forskellige udviklingsprojekter. Der arbejdes bredt og smalt geografisk; med natur, kultur, fødevarer, outdoor, nationalparker osv. Det samme kan siges om målene: Handler det om omsætningsvækst i virksomhederne? Flere overnatninger? Bedre samarbejde? Innovation?

Projektet opleves af alle involverede som ekstremt komplekst, og det betyder, at der mangler samlet fokus og retning. Mange stiller spørgsmålet, om der ikke var kommet mere ud af projektet, hvis man havde turdet fokusere mere? Det er naturligvis svært at sige, men det er klart, at en læring fra projektet er, at kompleksiteten skal ned.

*Det anbefales, at der i lignende projekter fremadrettet arbejdes med et mere tydeligt og fokuseret design.*

#### **16. Det kræver tid og kontinuitet**

Projektet har tydeligt illustreret, at projektperioden har været for kort til at udfolde projektets formål. Samtidig afsluttes det på et tidspunkt, hvor hele organiseringen af den offentlige turismefremme er i opbrud. På et mere overordnet niveau giver det anledning til den læring, at det kræver en vedholdende og kontinuerlig indsats at forløse mange af de potentialer, som projektet viser i udviklingen af kystturismen.



*Det anbefales, at der fremadrettet arbejdes med længere projektperioder, større kontinuitet i indsatserne og ikke mindst en stabil organisatorisk forankring.*

#### **17. Det kræver en tværregional forankring at skabe tværregionale resultater**

Som det både er blevet konkluderet i midtvejs – og slutevalueringen, er det ikke til fulde lykkedes i projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme at skabe tværregionale erfaringer og læresætninger, som ellers var et centralt udgangspunkt for hele projektet. Mens de 20 særlige feriesteder er lykkedes som tværgående projekt, fremstår demonstrationsprojekterne som vellykkede regionale projekter, men demonstrationselementet har ikke været i fokus. Årsagen hertil skal primært findes i uklarhed om hvem der har haft det primære ansvar for det. Netop dette var der bl.a. fokus på i forbindelse med workshoppen for Midtvejsevalueringen og det tværregionale aspekt for de fem demonstrationsprojekter er da også blevet forsøgt løftet siden da, men det må også siges at være for sent at dette arbejde kom i gang for alvor til, at det til fulde er lykket.

*Det anbefales derfor, at hvis man fremover vil arbejde med tværregionale projekter, må det samtidig sikres, at projektledelsen og -ejerskabet er placeret et centralt sted fremfor at være uddelegeret til de enkelte regioner, da regionerne i høj grad netop (og selvfølgelig) fokuserer på vækst i deres egen region og ikke på tværs af regioner. Der er dog behov for at løfte på tværs af regionsgrænser.*

#### **18. Hvordan får man mere ud af ideen om et Advisory Board?**

Fremadrettet synes der at være behov for at gennemtænke et Advisory Boards rolle og funktioner - eksempelvis hvilket niveau i et givent projekt kan et sådan board give input på? For at sikre et effektivt board, er der behov for at matche de profiler, der skal sidde i boardet til de funktioner, roller og opgaver boardet er tiltænkt. Kun på den måde kan de rette kompetencer komme i spil.

Dette sagt, så synes der at være en god mulighed for at skabe synlighed om projektet – og udviklingen af kystturismen mere generelt – over for en række relevante stakeholders inden for og omkring kystturismen. En anden væsentlig læresætning fra projektet er også, at der skal investeres mere tid og ressourcer end blot to møder i at få udbytte af et Advisory Board – specielt hvis man ønsker, at boardet skal forholde sig detaljeret til de konkrete delprojekter.

*Det anbefales derfor, at når man fremadrettet benytter et Advisory Board opstilles der et klart kommissorium for boardet, og at medlemmerne udvælges på denne baggrund. Desuden skal der reelt afsættes tid og ressourcer til at for Advisory Board i gang, så det er med til at skabe værdi for det pågældende projekt og de involverede parter.*

### **1.4.3 Perspektiver på mål og effekter**

#### **19. Effekter på overnatninger og vækst kræver vedholdenhed og kan først måles på længere sigt**

Fælles for de fem demonstrationsprojekterne og arbejdet med de 20 særlige feriesteder er, at de forventede effekter og de opstillede vækst mål først lader sig indfri på længere sigt, og det er ikke sikkert, at det er alle de planlagte mål, der realiseres. Erfaringen fra Oplevelsesbaseret Kystturisme er, at det først er realistiske at se og måle dette efter flere sæsoner. En projektperiode på to år – og for Oplevelsesbaseret Kystturisme reelt kun et år – er alt for kort, hvis det er ønsket at følge de forventede effekter til dørs.

*Det anbefales derfor for det første at overveje muligheden for at arbejde med længere projektperioder og i det hele taget sikre vedvarende og kontinuerede indsatser, der hvor man ønsker at skabe forandringer. Det anbefales for det andet, at der arbejdes med at måle effekter af indsatserne i et længere perspektiv, så det er muligt at opnå evidens for, om der er effekter af den realiserede projektstrategi og i givet fald hvordan?*

## **20. Opstilling af et klart og sammenhængende målhierarki**

Erfaringen fra denne evaluering og andre lignende evalueringer er, at man ofte i projektansøgningen (*intended strategy*) kommer til at opstille et urealistisk og udokumenterbart målhierarki, som rummer en række mål og effektkrav, der fremstår dekoblede fra de interventioner, der rent faktisk pågår (*realized strategy*). Ideen med et klart og sammenhængende målhierarki, mål og effektkrav forsvinder dermed, da det så kommer til at blive en hæmmende frem for en motiverende faktor.

Erfaringen fra Oplevelsesbaseret Kystturisme er, at især de fem demonstrationsprojekter har arbejdet dekoblede fra de overordnede effektmål. Det skyldes dels, at demonstrationsprojekterne har måttet justere og tilpasse sigtet og formålet for de enkelte projekter - herunder justering af mål. Flere af demonstrationsprojekterne bidrager dermed kun indirekte til en opfyldelse af de overordnede effektmål for Oplevelsesbaseret Kystturisme.

*Det anbefales, at man fremadrettet i højere grad forsøger at arbejde med et sammenhængende målhierarki, så det i højere grad sikres, at de igangsatte delprojekter og interventioner understøtter de overordnede mål/effektmål. I forlængelse heraf følger også, at kvantificeringen af mål og effektmål beror på et kvalificeret grundlag (baseline), så de opstillede mål og effekter er realistiske og klare for alle involverede partere.*

## **21. Hav rum til innovation, bottom up og løbende justering – men hold et stramt procesdesign**

I forlængelse af ovenstående er det centralt, at projekterne hele tiden forholder sig til de overordnede mål, og hvordan de aktiviteter man sætter i gang bidrager til dette, og hvordan eventuelle ændringer i strategi eller aktiviteter får betydning. Det kan virke som en akademisk øvelse af skulle arbejde med effektkæder e.l. for den enkelte projektleder, som først og fremmest har fokus på at få processen til at lykkes, men det er en nødvendighed, at der hele tiden er fokus på, at aktiviteterne skal bidrage til målet om eksempelvis flere overnatninger, vækst i virksomhederne e.l.

Der skal også være rum til, at der kan arbejdes bottom up, og at der løbende kan justeres på projekterne, så de tager udgangspunkt i de konkrete behov og potentialer, som findes ude i virkeligheden hos det erhverv, som skal drive udviklingen. Men selvom det stiller store krav til projektledelsen, så må det ikke ske på bekostning af fokus på de overordnede mål, og det der er hele meningen med forsøget på at udvikle kystturismen.

Omvendt så kan der også være projekter, hvor formålet er at skabe innovation. Der må man tage konsekvensen og acceptere, at målet ikke er kendt på forhånd. Her må man så i stedet sørge for at have et meget tydeligt og kommunikeret procesdesign, som alle de involverede arbejder efter.

*Det anbefales derfor, at de projektansvarlige forholder sig til, om det konkrete projekt skal skabe innovation men til gengæld holdes i et stramt procesdesign eller om der kan opsættes klare og konkrete mål, hvor der kan arbejdes med projektets effektkæder. Her skal man forholde sig til om og hvordan de aktiviteter, der arbejdes med, bidrager til at opfylde de mål, der ligger højere i målhierarkiet og de effekter, som ligger længst ude i effektkæden.*

## **22. Effektevalueringen – hvad kræver det?**

Ideen om at gennemføre et effektstudie af et turismeprojekt er god og rigtig. Det kræver imidlertid, at man helt fra projektets påbegyndelse er omhyggelige med at indsamle de rigtige informationer, som sidenhen skal bruges i effektmålingen. Det drejer sig konkret om p-numre (arbejdssted) på de virksomheder, der har været involveret, samt en systematisk og gerne detaljeret beskrivelse af den intervention, der har været overfor virksomheden. Har de eksempelvis kun været med på et par events eller har virksomheden været med i et større afklaringsforløb? Det må naturligvis forventes, at projektets effekt på virksomhedsniveau vil variere alt efter involveringsgrad og for at skabe en retvisende effektmåling, er det vigtigt, at den type information registreres løbende. Herudover er det også væsentligt at få registret hvem fra de pågældende virksomheder, der har deltaget. Endeligt viser evalueringen, at når der kører mange projekter samtidig og sideløbende, kan det være svært for den enkelte virksomhed at vide, hvad der er hvad, og hvad fokus i de forskellige projekter egentlig er. Det er ikke nødvendigvis et problem for at skabe vækst (selvom vi ikke kan påvise det), men det gør det meget svært at påvise det ene projekts eller tiltags resultater og effekt, da virksomhederne ikke kan adskille de forskellige projekter fra hinanden.

Desuden skal de formulerede mål være SMART-mål, og der skal være en klar baseline.

*Det anbefales, at ovennævnte registreringer tænkes ind fra projektets påbegyndelse - eventuelt ved at der udformes et skema som den pågældende projektleder har ansvaret for at udfylde. I den forbindelse er det også vigtigt, at de konkrete aktiviteter virksomheden har været med i registreres systematisk, og at der er en klar afgrænsning ift. hvornår en virksomhed registreres. Det anbefales, at alle opstillede mål er SMART-mål og har en klar baseline.*

## 2. INDLEDNING

Denne rapport indeholder resultaterne af slutevalueringen af projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme. Slutevalueringen er gennemført i perioden 1. oktober til 1. december 2014. Projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme er et tværregionalt projekt med Region Midtjylland, Region Nordjylland, Region Syddanmark, Region Sjælland og Ringkøbing Skjern Kommune som ansøgende parter (herefter hovedpartnerne) og gennemføres i perioden fra august 2012 til og med den 31. december 2014. Region Midtjylland fungerer som tilsagnsmodtager på vegne af de fire øvrige hovedpartnere.

Evalueringen gennemføres på opdrag af Region Midtjylland, og har været opdelt i en midtvejs- og slutevaluering. Det vil sige, at der har været tale om et evalueringsforløb i to 'bølger' med delvist forskellige fokus og formål. Midtvejsevalueringen havde først og fremmest til formål at være en lærings- og videndelingsevaluering, som gav input og anbefalinger til justeringer, mens den nuværende slutevaluering i højere grad fokuserer på resultater og effekter samt kommer med anbefalinger, der rækker ud over projektet<sup>2</sup>.

Konkret fokuserer begge evalueringer på de fem demonstrationsprojekter og på Videncenter for Kystturismes (CKT) rolle - herunder delprojektet '20 særlige feriesteder'. De fem demonstrationsprojekter er:

- Demonstrationsprojekt 1: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til maritime naturoplevelser
- Demonstrationsprojekt 2: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer
- Demonstrationsprojekt 3: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til naturoplevelser
- Demonstrationsprojekt 4: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til smagsoplevelser
- Demonstrationsprojekt 5: Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til kulturoplevelser.

Det er desuden vigtigt at have in mente, at der er tale om demonstrationsprojekter. Det betyder i praksis, at evalueringen har forholdt sig til det enkelte demonstrationsprojekts logik og organisering.

Projektets overordnede målsætning er at vende tilbagegang i kystturismen til fremgang via styrket innovation og oplevelsesudvikling. Oplevelsesbaseret Kystturisme har visionen: *"At skabe vækst og innovation i turisterhvervet på kort og lang sigt gennem etablering af nye samarbejder og netværk, samt udvikling af konkrete koncepter, værktøjer og metoder i samspil med gennemførelse af fem tværregionale demonstrationsprojekter."*

Projektet – og dermed også evalueringen – opererer desuden med to sammenhængende niveauer:

1. **Kvalitetsudvikling på virksomhedsniveau:** Forståelsen for turismen som erhverv, og at udviklingen skal løftes ude i virksomhederne for at give resultater og effekt.

---

<sup>2</sup> Midtvejsevalueringsrapporten kan hentes på: [http://www.oplevelsesbaseret-kystturisme.dk/app/webroot/uploads/OBK\\_fallesmappe/Midtvejsevaluering%20-%20%20Rapport%20-%20Endelig\\_01052014.pdf](http://www.oplevelsesbaseret-kystturisme.dk/app/webroot/uploads/OBK_fallesmappe/Midtvejsevaluering%20-%20%20Rapport%20-%20Endelig_01052014.pdf)

2. **Kvalitetsudvikling på destinationsniveau:** Destinationens rolle som et samlet erhvervsøkonomisk system med fælles støttefunktioner og rammevilkår, som den enkelte virksomhed indgår i.

Slutevalueringen er, som anført ovenfor, gennemført i perioden fra oktober til primo december 2014 og er baseret på sekundær- såvel som primærdata indsamlet ved brug af kvalitative og kvantitative dataindsamlingsmetoder jf. kapitel 4.

## 2.1 LÆSEVEJLEDNING

Evalueringen er efter resuméet og denne indledning bygget op omkring fem kapitler. I kapitel 3 beskrives evalueringens kontekst, og fremgangsmåde og metode beskrives i kapitel 4. I kapitel 5, 6 og 7 fremgår selve evalueringens resultater. Det samlede projekt og de tværgående aktiviteter evalueres i kapitel 5, demonstrationsprojekterne evalueres i kapitel 6, mens CKT og delprojektet '20 særlige feriesteder' behandles i kapitel 7. I appendiks findes de evalueringsspørgsmål, som har været styrende for slutevalueringen.

Ligesom i midtvejsevalueringen kredser slutevalueringen også omkring en række begreber, som kræver en definition og/eller forståelsesramme. De begreber skitseres kort i det følgende.

Begrebet *produkt* skal forstås bredt, dvs. at det også indeholder fasen inden selve produktet, eksempelvis værktøjer, koncepter og fysiske ændringer som er en del af det samlede basisprodukt. *Kvalitetsudvikling* kan bestå i at kvalitetsudvikle på et produkt, værktøj eller koncept – både eksisterende og ikke eksisterende – men også kvalitetsudvikling i forhold til service og kompetencer. Begrebet *værditilvækst* anvendes i en bred definition, hvor det handler om at hjælpe virksomhederne med at komme så tæt på markedet som muligt, og kompetenceudvikling ses endvidere også som væsentlig i denne henseende. I forhold til *synliggørelse* er det vigtigt at være opmærksom på, at demonstrationsprojekterne ikke må bruge penge på reel markedsføring. Projektet må konceptudvikle i forhold til markedsføring, og herefter skal læringen gives videre til andre, som så selv står for selve markedsføringen. Begrebet *styringsdata* anvendes enkelte steder i rapporten og dækker (som i projektansøgningen) over det datagrundlag om performance på virksomheds- eller destinationsniveau, som tilvejebringes gennem de forskellige dataindsamlinger (eksempelvis tilfredshedsmålingerne gennemført i regi af de '20 særlige feriesteder') i projektet.

## 3. EVALUERINGENS KONTEKST

For at forstå konteksten for projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme, er det vigtigt at få opridset de væsentligste faktorer, som kan have en betydning – fremmende som hæmmende – for projektets implementering. Hermed bidrager beskrivelsen med en referenceramme for evalueringen af Oplevelsesbaseret Kystturisme.

De faktorer, der primært beskrives, er dels den samfundsmæssige kontekst i form af en række strukturelle faktorer med relation til den makroøkonomiske udvikling (eksempelvis overnatninger, omsætning, beskæftigelse, international konkurrenceevne m.fl.) og den nationale politiske ramme og organisering af den offentlige turismefremme – herunder den nyligt offentliggjorte vækstplan.

Konkret bruges beskrivelsen til at perspektivere resultaterne af evalueringen i forhold til eventuelle justeringer og anbefalinger.

### 3.1 DE STORE UDVIKLINGSTRÆK I TURISMEN

Kystturismen spiller en væsentlig rolle målt på overnatninger, omsætning, værdiskabelse, detailhandel, sikring af arbejdspladser i yderområder mm. I regeringens Vækstplan anslås det, at kyst- og Naturturismen i Danmark udgør 40 pct. af den samlede omsætning i dansk turisme. Den samlede omsætning i 2011 lå i størrelsesordenen 82,4 mia. kr., hvor kystturismen genererer ca. 33 mia. kr. Udenlandske turister stod for 34,1 mia. kr. af den samlede turismeomsætning, hvilket svarer til 3,6 pct. af alle eksportindtægter i Danmark. Turismeerhvervet beskæftiger omkring 120.000 personer omregnet til fuldtidsbeskæftigede. Det svarer til 4,3 pct. af den samlede beskæftigelse. Turismeerhvervet skaber beskæftigelse inden for mange kategorier på arbejdsmarkedet, herunder kortuddannede og nydanskere, og erhvervet er et fleksibelt arbejdsmarked for uddannelsessøgende. I turismeerhvervet er der i gennemsnit ansat 57 pct. ufaglærte, mens det tilsvarende tal for det samlede erhvervsliv er ca. 35 pct. Det skal tages i betragtning, at de mange studerende også i reglen optræder i statistikken som ufaglærte, fordi de ikke har færdiggjort deres uddannelse.

I de senere år har kystturismen oplevet en markant tilbagegang. Ser man på udviklingen over de seneste 20 år, er der tale om en tilbagegang på 27,5 pct. Det er især værd at notere sig, at de tyske overnatninger, der traditionelt har været vigtige i store dele af kystturismen, er gået betydeligt tilbage målt på antal overnatninger siden 1990'erne. Tilbagegangen i kystturismen står over for en vækst i storby- og erhvervsturismen, især i hovedstadsområdet, på 35 pct. i København alene i perioden 2008-2012, og i sammenlignelige europæiske storbyer har væksten ligget på omkring 29 pct. Ses der på de seneste 20 år har storbyturisme i Danmark oplevet en vækst på næsten 80 pct.

Mens den udenlandske turisme generelt er gået frem i Europa, er det gået modsat i Danmark. Mere end seks ud af ti udenlandske turistovernatninger er forbundet med kystturismen. Kystturismen er et ikke ubetydeligt indkomst- og beskæftigelsesgrundlag for en række lokalsamfund i landdistrikterne bl.a. langs den jyske vestkyst og på øerne. Turismen indgår i en symbiose med mange aktiviteter rettet mod lokalbefolkningen – herunder byudvikling, kulturelle aktiviteter og friluftsliv. Turismen er dermed et vigtigt element i den lokale sammenhængskraft og kan på flere

parametre være med til at modvirke en række af de udfordringer, som landdistrikterne og yderkommunerne kæmper med i disse år.

## 3.2 ORGANISERINGEN AF DEN OFFENTLIGE TURISMEFREMME

### 3.2.1 Nuværende organisering

På nuværende tidspunkt er organiseringen af den offentlige turistfremme således, at Erhvervs- og Vækstministeriet har hovedansvaret for turismepolitikken på statsligt niveau. Det er bl.a. udmøntet i en resultatkontrakt med VisitDenmark om udførelsen af visse turismepolitiske opgaver med vægt på markedsføring af Danmark i udlandet. Herudover arbejder en række andre ministerier mere eller mindre direkte med turisme og oplevelseserhverv bl.a. Kulturministeriet, Fødevareministeriet, Miljøministeriet, Transportministeriet samt Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Disse ministerier varetager opgaver inden for kulturarv, miljø, naturbeskyttelse, erhvervsudvikling, innovation, transport og infrastruktur, samt landdistriktsudvikling mv. Alt sammen forhold, der har stor betydning for kvalitet- og potentialeudviklingen af turismen i kystområderne.

På regionalt niveau findes seks vækstfora som bl.a. har til opgave at udarbejde regionale erhvervsudviklingsstrategier, ligesom de har indflydelse på finansieringen af de initiativer, der skal føre strategien ud i livet – herunder allokeringen af midler fra EU's strukturfonde. De regionale vækstfora har dermed også ansvaret for udviklingen af vækstbetingelserne for turismeerhvervet i regionerne. Samtidigt er der i alle regioner (samt Bornholm) etableret ét samlet regionalt turismeselskab. Region Syddanmark har ikke i øjeblikket et turistudviklingsselskab, men opgaverne er uddelegeret til destinationer. De regionale turistudviklingsselskaber har til opgave at arbejde med produkt- og forretningsudvikling mv.

Videncenter for Kystturisme (herefter CKT) blev etableret i 2012 via midler på finansloven (2011) samt finansiering fra de fire regioner og Ringkøbing-Skjern Kommune (hovedpartnerne i projektet). Videncenterets formål er, at det *"... skal bidrage til, at kystturismens aktører og virksomheder samt de værdikæder og destinationer, som virksomhederne indgår i, kan træffe vigtige strategiske beslutninger på et kvalificeret grundlag"*. CKT skal skabe viden og datagrundlag for aktørerne i kystturismen, gennemføre udviklingsprojekter samt etablere netværk af virksomheder og øvrige aktører på området.

### 3.2.2 Fremtidig organisering

I sommeren 2013 fremkom det nedsatte 'Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi' med dets anbefalinger om, hvordan der kan skabes vækst og jobs i dansk turisme og oplevelsesøkonomi. Vækstteamet kom med i alt otte anbefalinger:

1. En stærk organisering og en samlet national strategi
2. Revitalisering af dansk kystturisme
3. Fælles strategisk markedsføring og branding
4. Styrket international tilgængelighed
5. Flere kultur-, viden- og sportsbegivenheder til Danmark
6. Service og produktivitet i dansk turisme skal være i top

7. Digitalisering og ny markedskommunikation
8. Rammebetingelser for lige konkurrencevilkår

Regeringen kom i januar 2014, bl.a. med afsæt i Vækstteamets anbefalinger, med vækstplanen *'Danmark i arbejde – Vækstplan for dansk turisme'*. Det er her visionen, at dansk turisme og oplevelsesøkonomi frem mod 2020 skal opnå vækstrater på mindst samme niveau, som forventes i de øvrige europæiske lande. For at opnå dette blev der opstillet fire indsatsområder og en række initiativer. De fire indsatsområder er:

1. Dansk turisme skal være kvalitetsturisme
2. Væksten i storby- og erhvervsturismen skal øges
3. Kyst- og Naturturismen skal udvikles
4. Bedre organisering af turismefremmeindsatsen

Den 20. juni 2014 indgik Regeringen og Danske Regioner en aftale om etableringen af tre nye selskaber, der bl.a. skal styrke organiseringen af turismeindsatsen i Danmark. Ifølge aftalen skal der etableres tre regionale udviklingsselskaber for hhv. kyst- og Naturturismen, erhvervs- og mødeturismen samt storbyturismen. Desuden etableres henholdsvis et vestkyst- og et østersøpartnerskab under udviklingsselskabet for kyst- og Naturturisme. De tre udviklingsselskaber får ansvaret for at udvikle dansk turisme med udgangspunkt i den nationale turismestrategi.

Det er formålet, at de tre udviklingsselskaber skal sikre en bedre styring og koordinering af turismeindsatsen i Danmark og herigennem være med til at fremme udviklingen af det danske turismeprodukt. Det skal bidrage til at øge væksten og jobskabelsen i dansk turisme, der i de senere år har haltet efter udlandet jf. afsnittet ovenfor.

Via en kommende lov om dansk turisme oprettes tillige et Nationalt Turismeforum med et tilknyttet Advisory Board. Turismeforum skal stå for den nationale turismestrategi og styre og koordinere opfølgningen herpå. Den nye organisering implementeres fra 1. januar 2015.



## 4. FREMGANGSMÅDE OG METODE

I dette kapitel beskrives kort de datakilder og dataindsamlingsmetoder, der er anvendt i forbindelse med slutevalueringen.

### 4.1 DATAKILDER OG DATAINDSAMLINGSMETODER

Såvel midtvejs- som slutevalueringen har taget afsæt i Region Midtjyllands egen analyse- og effektmodel plus effektkædemodellen, som har fokus på, hvordan sammenhængen mellem ressourcer, organisering, ydelser og effekter er. Herudover er begge evalueringer blevet struktureret efter en række evalueringstemaer og evalueringsspørgsmål, som er blevet formuleret i henholdsvis midtvejsevalueringen og slutevalueringens opstartsfasen. De kan findes i appendiks.

Den komplette evaluering har fulgt fire faser, hvor slutevalueringen er den næstsidste:

1. **Opstart:** Forberedelse af evalueringen. Her var fokus på at få det endelige design og udvikling af evalueringsspørgsmål på plads. Der er afholdt opstartsmøder med opdragsgiver og den samlede evalueringsgruppe, gennemført to workshops med henblik på at arbejde med effektkæder samt udviklet og valideret evalueringsspørgsmål.
2. **Midtvejsevalueringen:** Midtvejsevalueringen af de fem demonstrationsprojekter og CKT's roller med hensyn til såvel tværgående koordinering og støttefunktioner samt delprojektet '20 særlige feriesteder'. Midtvejsevalueringen baserede sig på kvalitative metoder
3. **Slutevaluering:** Den gennemføres i forlængelse af midtvejsevalueringen og supplerer med kvantitative metoder samt et større fokus på effektmåling.
4. **Præsentation og opfølgning:** Evalueringens resultater formidles i forskellige fora.

I forhold til både evalueringsspørgsmål, midtvejsevalueringen og nærværende slutevalueringsrapport, er der trukket på et **ekspertteam** bestående af:

- Anne-Mette Hjalager, professor og centerleder ved Center for Landdistriktsforskning ved Syddansk Universitet
- Malene Stub Selmer, direktør i PrimusMotor
- Peter Kvistgaard, Ph.d. i regional turismepolicy i internationalt perspektiv og ejer af KvistgaardConsulting og underviser/forsker siden 1998 i turisme, oplevelsesøkonomi og internationale forhold ved Tourism Research Uni på Aalborg Universitet
- John Hird, cand.mag. og ejer af Hird&Ko ApS.

#### 4.1.1 Effektmåling

I forbindelse med slutevalueringen var det planen, at der skulle gennemføres en registerundersøgelse via Danmarks Statistiks (DST) værktøj til registerbaseret effektvurdering af erhvervsstøtteordninger. Det tilgængelige registerdata ville omfatte oplysninger om de deltagende virksomheders lokalisering (kommune), ejerform, alder, beskæftigelse, omsætning (inkl. eksport) og

indtjening. Derudover var det også ideen at få en effektvurdering, hvor den faktiske udvikling i de deltagende virksomheders omsætning og beskæftigelse blev sammenlignet med en kontrolgruppe af virksomheder, som ville matche deltagervirksomhederne på en række parametre.

Det var meningen, at ovennævnte datamateriale ville blive stillet til rådighed af Erhvervsstyrelsen, men det har ikke været muligt for Erhvervsstyrelsen, da der på nuværende tidspunkt kun er data til og med 2012 tilgængelig, samtidig med at stort set alle virksomhedsrettede interventioner under projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme er startet og gennemført i 2014.

Det er, med andre ord for tidligt at gennemføre den påtænkte registerundersøgelse. I stedet forsøges de opstillede effektmål besvaret dels gennem spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder, dels gennem de kvalitative interview og øvrige datakilder.

I de følgende delafsnit gennemgås datakilder og dataindsamlingsmetoder som slutevalueringen bygger på.

#### 4.1.2 Dataindsamling – evaluering af de fem demonstrationsprojekter

I forhold til de *fem demonstrationsprojekter* er følgende dataindsamlingsaktiviteter gennemført: kvalitative dybdeinterviews (såvel personlige som via telefonen) med de fem projektledere, telefonbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt deltagende virksomheder, fokusgruppeinterview eller interview med repræsentanter for offentlige og private projektaktører samt viden- og læringsgruppe eller interview med virksomhedsledere samt kortere interviews med deltagende virksomheder.

##### 4.1.2.1 Interview med projektledere

Der er foretaget personlige interviews med alle de nuværende projektledere for de fem demonstrationsprojekter.

- For demonstrationsprojekt 1, ved Naturturisme på Sydfyn, er der foretaget et telefoninterview med projektlederen.
- For demonstrationsprojekt 2, ved Destination Ringkøbing Fjord i Hvide Sande, er der foretaget gruppeinterview med deltagelse af projektleder
- For demonstrationsprojekt 3, ved Visit Nordjylland, er der foretaget et telefoninterview med projektlederen.
- For demonstrationsprojekt 4, ved Midtjysk Turisme, er der foretaget et telefoninterview med projektlederen og udviklingschefen.
- For demonstrationsprojekt 5, ved Østdansk Turisme på Sjælland, er der foretaget personlige interviews med den nuværende projektleder.

##### 4.1.2.2 Tværgående telefonbaseret spørgeskemaundersøgelse med deltagervirksomheder

Baseret på en liste over de virksomheder, der har deltaget i et af de fem demonstrationsprojekter, er der gennemført en telefonisk spørgeskemaundersøgelse. Konkret har det foregået på den måde, at de fem demonstrationsprojekter har indleveret kontaktoplysninger til CKT på de virksomheder, der

på en eller anden måde har været involveret i det pågældende demonstrationsprojekt. Som forberedelse til undersøgelsen er denne liste blevet rensset, da det viste sig, at den indeholdte mere end oplysninger på deltagende virksomheder. Dem rummede også navne på konsulenter, rådgivere, organisationer mm., der på en eller anden måde har været i kontakt med demonstrationsprojekterne. De enkelte projektledere har haft listen til gennemsyn forud for undersøgelsen.

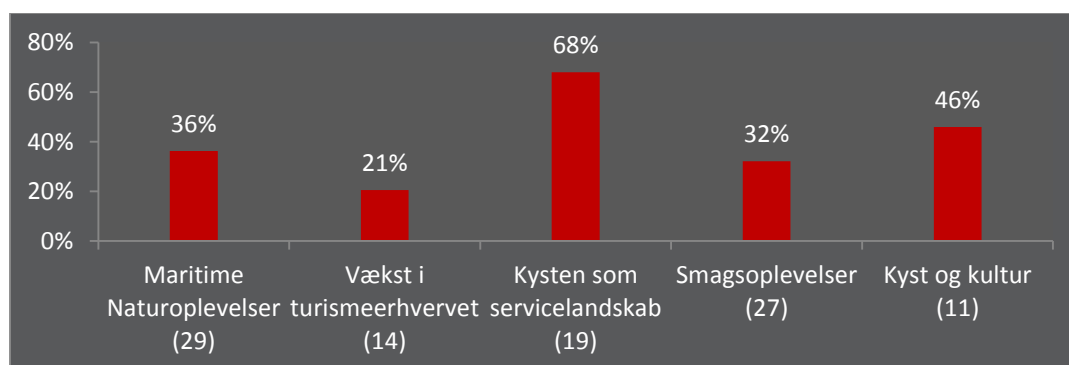
Da det ikke har været muligt at gennemføre den føromtalt effektmåling, er flere af spørgsmålene til virksomhederne forsøgt rettet mod de opstillede effektmål. Herudover er der stillet en række generelle evalueringsspørgsmål suppleret af et antal spørgsmål specifikt rettet mod det enkelte demonstrationsprojekt.

Der er i alt gennemført interview med 100 virksomheder, hvilket svarer til en svarprocent på 35. Der er gennemført op til 16 opkald pr. virksomhed. Nedenfor fremgår dels hvor mange virksomheder, der har indgået i kontaktlisten pr. demonstrationsprojekt, dels antallet af svar pr. demonstrationsprojekt (figuren).

- Demonstrationsprojekt 1: 80 virksomheder
- Demonstrationsprojekt 2: 68 virksomheder
- Demonstrationsprojekt 3: 28 virksomheder
- Demonstrationsprojekt 4: 84 virksomheder
- Demonstrationsprojekt 5: 24 virksomheder.

Alle de interviewede virksomheder har naturligvis deltaget i projektet. Men det er vigtigt at bemærke, at deres grad af deltagelse kan variere betydeligt. Mens enkelte har været i egentlige virksomhedsrettede aktiviteter (som eksempelvis udvikling af en forretningsplan), har andre været engageret i processer rettet mod fx destinationsudvikling (som eksempelvis deltagelse i workshops eller arbejdsgrupper). Derfor vil der i sidstnævnte tilfælde naturligvis ikke kunne forventes markante effekter af deltagelsen på den enkelte virksomheds bundlinje.

**Figur 3. Svarprocent for spørgeskemaundersøgelsen med virksomheder opdelt på demonstrationsprojekt**



Note: I demonstrationsprojekt 4, Smagsoplevelser er der i alt 27 virksomheder, der har svaret på de generelle evalueringsspørgsmål, men der er desværre en relativt stor gruppe på i alt 12-14 virksomheder, som ikke kan genkende projektets oplyste aktiviteter og/eller som kun i ringe grad/slet ikke mener at have deltaget aktivt i projektet. Disse har derfor ikke svaret på de projektspecifikke spørgsmål, hvorfor svarandelen er noget mindre i den del af spørgeskemaet.

#### 4.1.2.3 Interview med virksomhedsledere samt deltagelse på evalueringsmøder

Som supplement til spørgeskemaundersøgelsen er der foretaget kortere kvalitative interviews med en række af de deltagende virksomheder – enten selvstændigt eller i forbindelse med aktiviteter i projektet. I flere tilfælde har der været planlagt interne evalueringsmøder o.l., hvor Epinion har kunnet deltage som observatør samt gennemføre interview med udvalgte virksomheder og øvrige projektdeltagere undervejs. Disse interviews er foretaget enten personligt eller efterfølgende telefonisk, når det ikke var muligt at gennemføre interviewet med det samme.

- For demonstrationsprojekt 1, ved Naturturisme på Sydfyn, er der foretaget 10 korte personlige interview under deltagelse på et netværksarrangement
- For demonstrationsprojekt 2, ved Destination Ringkøbing Fjord i Hvide Sande, er der foretaget telefoninterview med fire virksomhedsrepræsentanter.
- For demonstrationsprojekt 3, ved Visit Nordjylland, er der foretaget telefoninterview med fire virksomhedsrepræsentanter (2 fra Nationalpark Thy og 2 fra Nationalpark Mols Bjerge).
- For demonstrationsprojekt 4, ved Midtjysk Turisme, er der foretaget telefoninterview med seks virksomhedsrepræsentanter.
- For demonstrationsprojekt 5, ved Østdansk Turisme på Sjælland, er der foretaget 10 korte personlige interviews samt deltagelse på en heldagsevaluering

#### 4.1.2.4 Supplerende interview med relevante projektaktører

Udover ovenstående virksomhedsinterview har det i *nogle* tilfælde været relevant at lave ekstra kvalitative interview med aktører, som på forskelligvis har været inddraget i det pågældende demonstrationsprojekt. Disse interview er foretaget enten personligt eller telefonisk.

- For demonstrationsprojekt 1, ved Naturturisme på Sydfyn, er der ikke foretaget yderligere dataindsamling
- For demonstrationsprojekt 2, ved Destination Ringkøbing Fjord i Hvide Sande, er der foretaget gruppeinterview med deltagelse af repræsentant for kommunen samt repræsentant for turistforeningen.
- For demonstrationsprojekt 3, ved Visit Nordjylland er der foretaget telefoninterview med de lokale projektledere i henholdsvis Nationalpark Mols Bjerger og Nationalpark Vadehavet samt interview med den eksterne konsulent, som har været inddraget i begge forløb.
- For demonstrationsprojekt 4, ved Midtjysk Turisme er der gennemført et gruppeinterview med 2 af partnerne fra de gennemførte koncepter.
- For demonstrationsprojekt 5, ved Østdansk turisme på Sjælland, er der ikke foretaget yderligere dataindsamling

#### Anvendte dataindsamlingsmetoder ved de fem demonstrationsprojekter

- Indsamling af relevant skriftligt materiale fra projekterne
- Kvalitative interviews med de fem projektledere
- Tværgående telefonbaseret spørgeskemaundersøgelse med deltagervirksomhederne
- Interview med 6-8 repræsentanter for virksomheder samt øvrige offentlige og private projektaktører

- Deltagelse på udvalgte interne evalueringsmøder o.l.
- Kvalitative interview med øvrige relevante aktører

### 4.1.3 Dataindsamling – evaluering af CKT og de 20 særlige feriesteder

I forhold til *CKT og de 20 særlige feriesteder* er følgende dataindsamlingsmetoder anvendt: Fokusgruppeinterview med medarbejdere hos CKT, interview med CKT's direktør og bestyrelsesformand, to interview med Region Midtjylland, internetbaseret spørgeskemaundersøgelse og selvevaluering af de 20 særlige feriesteder - herunder opfølgende telefoninterviews med repræsentanter udvalgt fra de 20 særlige feriesteder. Endelig er der gennemført interview med to medlemmer af Advisory Board.

Evalueringsteamet gennemførte et fokusgruppeinterview med deltagelse af hele CKT's daglige stab. Formålet med fokusgruppen var at have en diskussion omkring udvikling siden midtvejsevalueringen, resultater og effekter samt læresætninger. Interviewet blev afholdt i CKT's lokaler i Hvide Sande.

Der er derudover foretaget personlige dybdeinterviews med CKT's direktør og med bestyrelsesformanden for CKT. Der er ydermere gennemført to interview med centrale repræsentanter fra Region Midtjylland.

Sidst er der gennemført en webbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt de 20 Særlige feriesteder. Undersøgelsen er sendt ud til de kontaktpersoner, som CKT har angivet. Undersøgelsen har været dobbelt, da den både har rummet en selvevaluering og konkrete evalueringsspørgsmål. Der er desuden fulgt op med udvalgte repræsentanter i forbindelse med afslutningskonferencen for at få uddybet nogle af undersøgelsens resultater ligesom udvalgte potentialeplaner er gennemgået.

#### Anvendte dataindsamlingsmetoder v. CKT og de 20 særlige feriesteder

- Fokusgruppeinterview med medarbejdere ved CKT
- Interview med CKT's direktør og bestyrelsesformand, to interview med Region Midtjylland
- Spørgeskemaundersøgelse og selvevaluering af de 20 særlige feriesteder
- Opfølgning med repræsentanter udvalgt fra de 20 særlige feriesteder
- Telefoniske dybdeinterviews med 2 medlemmer af Advisory Board
- Gennemgang af udvalgte potentialeplaner

## 5. PROJEKTETS TVÆRGÅENDE ASPEKTER

Dette kapitel evaluerer en række tværgående aspekter af projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme, med fokus på samspil og samarbejde på tværs i projektet samt de overordnede effektmål for projektet. Kapitlet trækker i høj grad på de efterfølgende kapitler (kapitel 6 og 7), som evaluerer de fem demonstrationsprojekter enkeltvis samt CKT og delprojektet '20 særlige feriesteder'; Men forsøger samtidig at bevare det tværgående og overordnede fokus. Flere af pointerne i dette kapitel kan derfor findes yderligere specificeret og udfoldet i den efterfølgende del af evalueringsrapporten.

### 5.1 SAMSPIL OG SAMARBEJDE

I dette afsnit evalueres samspil og samarbejde på tværs af de forskellige delprojekter. Dette emne blev behandlet meget indgående i midtvejsevalueringen, hvorfor der tillige henvises til denne rapport. I dette afsnit behandles derfor primært udviklingen siden midtvejsevalueringen, ligesom der sættes fokus på det nedsatte Advisory Board, som ikke blev evalueret i forbindelse med midtvejsevalueringen.

#### 5.1.1 Samspil og samarbejde mellem CKT, demonstrationsprojekter og 20 Særlige Feriesteder

Samarbejdet og samspillet mellem CKT og demonstrationsprojekter er siden midtvejsevalueringen blevet intensiveret med bl.a. ERFA-møder mellem projektlederne og udarbejdelse af hvidbogen. Herudover har CKT afholdt tværgående aktiviteter som konferencer og studieture. Alt sammen positive tiltag. Det ændrer dog ikke markant på billedet om, at CKT fra starten bevidst valgte at koncentrere sig om den mere administrative del af den tværgående projektledelse i relation til de fem demonstrationsprojekter. Og da regionerne heller ikke har påtaget sig denne rolle, har der indholdsmæssigt også været et begrænset fokus på den tværgående del.

Det helt overordnede billede i forhold til samarbejdet mellem CKT og de 20 Særlige Feriesteder er positivt. Feriestederne er meget tilfredse. Næsten alle er glade for analyserne fra CKT, for at deltage i projektet mere overordnet og med CKT's fleksible tilgang til det enkelte feriested, som har sikret en integration med øvrige udviklings- og planlægningsprojekter på det enkelte sted. Hele 88 pct. er tilfredse eller meget tilfredse med at deltage i projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme og tilfredsheden med CKT-samarbejdet ligger på samme niveau. Over halvdelen er endda meget tilfredse (56 pct.).

Når dette er sagt, så kan det også konkluderes, at projektet de 20 Særlige feriesteder og de fem demonstrationsprojekter i høj grad har kørt dekoblet og som to parallelle projekter, hvorfor det ikke for alvor er lykket at skabe synergi og samspil herimellem. En del af forklaringen skal findes i projektansøgningens design og det faktum, at hele projektets opstart blev forsinket jf. midtvejsevalueringen. Men en del af forklaringen ligger også i, at selve den daglige projektledelse har været placeret flere steder organisatorisk. Hvor CKT har taget teten med den daglige projektledelse i relation til de 20 Særlige feriesteder, så har de tre regionale turismeudviklingselskaber og to destinationer varetaget projektledelsen i de pågældende

demonstrationsprojekter. Dermed har der ikke været det naturlige rum eller sted for koordination mellem de to dele af projektet. Koordinationen skulle have fundet sted gennem styregruppemøderne, men det har ikke fungeret optimalt jf. midtvejsevalueringen.

Ud over de anførte tværgående aktiviteter blev der også i forbindelse med midtvejsevalueringen afholdt en tværgående workshop, hvor formålet, udover at præsentere midtvejsevalueringen, var at sætte fokus på bl.a. de manglende tværgående aktiviteter, samt hvordan projekter konkret kunne arbejde med at sætte anbefalinger og læringer fra midtvejsevaluering i spil i det enkelte projekt.

### 5.1.2 Advisory Board

I forbindelse med projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme blev der nedsat et Advisory Board bestående af forskellige interesseorganisationer, arbejdsmarkedsparter mv. (14 i alt). Der har i alt været afholdt to møder, hvor det seneste var i maj 2014. Tanken og ideen om et Advisory Board finder positiv genklang hele vejen rundt, men i realiteten har det vist sig at være svært at få den værdi ud af Advisory Boardet, som var forventet. Det skyldes bl.a. den store diversitet i de fem demonstrationsprojekter samt oplevelsen af en manglende strategisk ramme for hele projektet.

Med dette sagt så har Advisory Boardet været en god mulighed for at få mange stakeholders inden for turisme i spil, og især vurderes det væsentligt, at erhvervet har været repræsenteret. Det har bidraget til at skabe synlighed om projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme og i særdeleshed CKT's arbejde.

Det er dog konklusionen, at Advisory Boardet kunne have haft en større impact såfremt der havde været investeret mere tid og flere ressourcer end blot to møder. To møder er ikke tiltrækkeligt, hvis man ønsker, at boardet skal forholde sig detaljeret til de konkrete delprojekter og for alvor involvere sig arbejdet.

## 5.2 PROJEKTETS OVERORDNEDE EFFEKTMÅL

I dette afsnit behandles de mere overordnede effektmål, som er opsat for det samlede projekt Oplevelsesbaseret Kystturisme, og det evalueres, hvorvidt målene for projektperioden er indfriet, samt hvorvidt det kan forventes, at de mere langsigtede mål kan indfries. Evalueringen af de opstillede effektmål er gjort med afsæt i slutevalueringens kvantitative og kvalitative analyser.

Da effektmålene følger de forskellige hovedelementer i projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme, vil dette hovedafsnit blive inddelt i tre underafsnit: Ét med fokus på de fem demonstrationsprojekter og dertilhørende effektmål, ét med fokus på de 20 særlige feriesteder og dertilhørende effektmål og slutteligt et med fokus på de effektmål, der går på tværs af projektet. Desuden behandles i afsnit 5.2.5 udvalgte øvrige effekter på virksomhederne i demonstrationsprojekter.

### 5.2.1 Udfordringer med de opstillede effektmål

Der er opstillet i alt otte effektmål for projektet, som primært knytter sig til øgningen af antallet af (primært udenlandske) overnatninger i kystturismen, nye målgrupper, vækst i turismevirksomheder mv. Samtlige effektmål er oplyst i nedenstående boks:

- 1) 10 % vækst i overnatninger i alt i hvert demonstrationsprojekt, heraf minimum 50 % udenlandske turister
- 2) 15 % vækst i døgnforbruget i hvert demonstrationsprojekt
- 3) Antallet af deltagende virksomheder, som benytter erhvervsservice og kompetenceudvikling skal stige med 50 %
- 4) Der bliver foretaget effektmåling i projektperioden i demonstrationsprojekterne med krav om et positivt stigende resultat i projektperioden vedrørende tilfredshed hos turisterne (ønske om genbesøg), udvidelse af målgrupperne, sæsonforlængelse, nyhedsværdi og kvalitet i ydelserne, sammenhæng på tværs af værdikæder
- 5) Stigende samarbejde målt i antallet af samarbejder om konkrete aktiviteter på tværs af landet i projektperioden
- 6) Center for Kystturisme indgår samarbejdsaftale med 15 feriesteder/kommuner om implementering af professionelle støttefunktioner, som resulterer i en generel gæstetilfredshed på minimum 4,2 (jf. VDK, skala 1-5)
- 7) Center for Kystturisme indgår samarbejdsaftale med 15 feriesteder/kommuner om implementering af professionelle støttefunktioner, som resulterer i 33 % af lokale partnere har planlagt/realiseret øgede investeringer
- 8) Det samlede projekt giver en stigning i antallet af overnatninger på minimum 200.000 i projektperioden og et stærkt grundlag for en langt større langsigtet vækst i overnatninger, omsætning og beskæftigelse

Som påpeget i midtvejsevalueringen er der tre generelle udfordringer med de opstillede effektmål:

- **Effektmålene er upræcist defineret og overvejende umålbare:** Stort set samtlige effektmål er karakteriseret ved, at centrale begreber og afgrænsninger ikke er præcist definerede. Eksempelvis tales der om overnatninger i demonstrationsprojekterne, men der er ingen klar



definition af, hvordan disse afgrænses, ligesom en lang række begreber som ”flere samarbejder”, ”erhvervsservice” mv. ikke er defineret.

- **Manglende baseline:** Mange effektmål har fokus på, at der i projektperioden skal ske en *stigning* eller en *vækst* i forhold til X, men da der ofte ingen baseline er for de pågældende mål, er det vanskeligt at vurdere, om der har været en effekt.
- **Effektmålene fremstår som dekoblede fra aktiviteterne i projektet:** Selvom der i projektet er gjort tilløb til at anvende effektkæder, så er der reelt kun i meget begrænset omfang arbejdet med sammenhængen mellem de konkrete initiativer, som er igangsat og de overordnede mål. Eksempelvis er der mål om realisering af en stor stigning i antallet af overnatninger inden for projektperioden, mens de fleste dele af projektet har fokuseret på aktiviteter med mere langsigte perspektiver.

I midtvejsevalueringen anbefalede Epinion, at de opstillede effektmål blev revideret i lyset af ovenstående pointer, samt at der blev arbejdet systematisk med interventionslogik eller effektkæder som et styringsværktøj, der kunne knytte projektets aktiviteter til de overordnede effektmål. Denne anbefaling blev ikke efterkommet.

## 5.2.2 Overordnede effektmål for demonstrationsprojekterne

I dette afsnit behandles de overordnede effektmål, som knytter sig til demonstrationsprojekterne. Indledningsvist diskuteres den tværgående spørgeskemaundersøgelses muligheder og begrænsninger; svarprocenter og ikke mindst i hvilket omfang det har været muligt at afdække de enkelte effektmål hermed. Derefter gennemgås de enkelte effektmål ét for ét med resultater og en kort diskussion af hver enkelt.

### 5.2.2.1 Metodiske antagelser og svarprocent

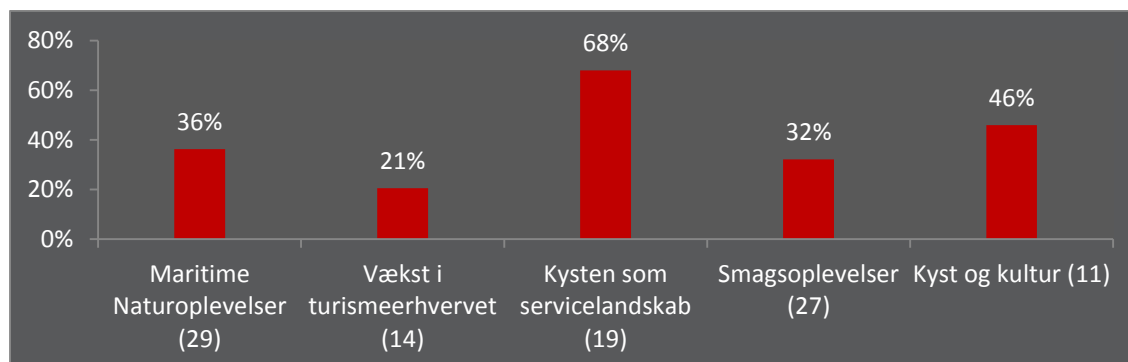
Rent metodisk er der i de opstillede effektmål en række elementer, som kun i begrænset omfang har været mulige at måle jf. ovenstående. Dette skyldes blandt andet, at det ikke har været muligt at tage højde for udefrakommende påvirkninger samt sideløbende projekter. Hertil kommer uklare definitioner og dermed krav til effektmålenes udformning, som også har været en løbende udfordring i besvarelsen af effektmålenes opfyldelse.

De uklarheder, som ligger i effektmålene, har nødvendigvis skullet håndteres i forbindelse med operationaliseringen af spørgeskemaspørgsmålene. Et konkret eksempel på en grundlæggende problematik har været, som nævnt i ovenstående, at der *ikke eksisterer en reel baseline*, hvorfor effektmål som ”15 % vækst i døgnforbruget i hvert demonstrationsprojekt”, bliver svært målbar, da der ikke indledningsvist er foretaget konkrete målinger af effektmålet, og der derfor ikke eksisterer et sammenligningsgrundlag. Evalueringsspørgsmålene vil derfor udelukkende være med til at give en *indikation* på, om demonstrationsprojektets aktiviteter *har bidraget* til opstillede effektmål. Således kun retningen på udviklingen – og ikke *den reelle effekt*. Dette gør sig gældende på tværs af alle effektmålene, hvorfor de i realiteten kun er et produkt af virksomhedernes subjektive vurdering og ikke konkrete effekter på hverken destinations- eller demonstrationsprojektsniveau.

100 virksomheder ud af de i alt 284 deltagende virksomheder har besvaret den tværgående spørgeskemaundersøgelse, og den totale svarprocent er dermed på 35. Den primære årsag til frafald skyldes, at virksomhederne enten ikke kunne huske det konkrete demonstrationsprojekt eller skelne

det konkrete demonstrationsprojekt fra øvrige projekter, der forløber på flere af destinationerne. På demonstrationsprojektsniveau svinger svarprocenten imellem 21-68.

**Figur 4. Svarprocent for spørgeskemaundersøgelsen med virksomheder opdelt på demonstrationsprojekt**



Centralt for en lille population og tillige en lav svarprocent er, at tolkning og behandling af resultaterne skal gøres med forbehold, da procentsatserne grundet de relativt små grupperinger i populationen bliver let omskiftelige; én til to virksomheder fra eller til kan have afgørende betydning for udfaldet på et spørgsmål. Der vil i dette afsnit derfor kun tages udgangspunkt i den totale sample og ikke skelnes rent kvantitativt på demonstrationsprojektsniveau.

Det skal også bemærkes, at virksomhederne har været involveret i meget forskellige aktiviteter og i forskelligt omfang. Mange af aktiviteterne har desuden ikke været rettet mod at skabe vækst *i den enkelte virksomhed*, og derfor kan det heller ikke forventes – ud fra de igangsatte aktiviteter – at alle virksomheder vil opleve effekter på alle de målte parametre.

#### 5.2.2.2 De enkelte effektmåls resultater

**Effektmål 1:** 10 % vækst i overnatninger i alt i hvert demonstrationsprojekt, heraf minimum 50 % udenlandske turister.

Effektmålet har følgende udfordringer:

- Der er ikke kendskab til den reelle baseline for demonstrationsprojektets overnatninger. Dvs. at der ikke kendes til demonstrationsprojekternes overnatningstal *før* projekterne blev igangsat, og derfor er det heller ikke muligt at estimere, hvad en 10 pct. vækst svarer til.
- De fleste demonstrationsprojekter har ikke en afgrænset geografi og effektmålet afgrænser ikke, hvordan overnatninger i et demonstrationsprojekt, som eksempelvis strækker sig på tværs af en eller flere regioner skal forstås.
- Der kan naturligvis være mange andre årsager til vækst eller fald i overnatninger end lige igangsættelsen af projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme, og det kan derfor ikke påvises, hvad en evt. vækst skyldes. Det interessante i en *evalueringssammenhæng* er netop, hvorvidt det pågældende demonstrationsprojekt og de igangsatte aktiviteter har bidraget til

vækst, og således *ikke* alene om den enkelte virksomhed eller destination har oplevet en vækst generelt set.

- d) Der er stor forskel på, hvorvidt demonstrationsprojekterne har inkluderet virksomheder, som rent faktisk tilbyder overnatning. Målet er derfor kun rettet mod en mindre andel af de involverede virksomheder i demonstrationsprojekterne.
- e) Effektmålet er formuleret som en 10 pct. vækst i *demonstrationsprojektet* alt i alt og således ikke i den enkelte virksomhed. Det giver en udfordring i forhold til at kunne afdække målet gennem spørgeskemaundersøgelsen med virksomhederne. Derfor vil målet her kun blive afdækket på virksomhedsniveau, og således *ikke* på demonstrationsprojektniveau.

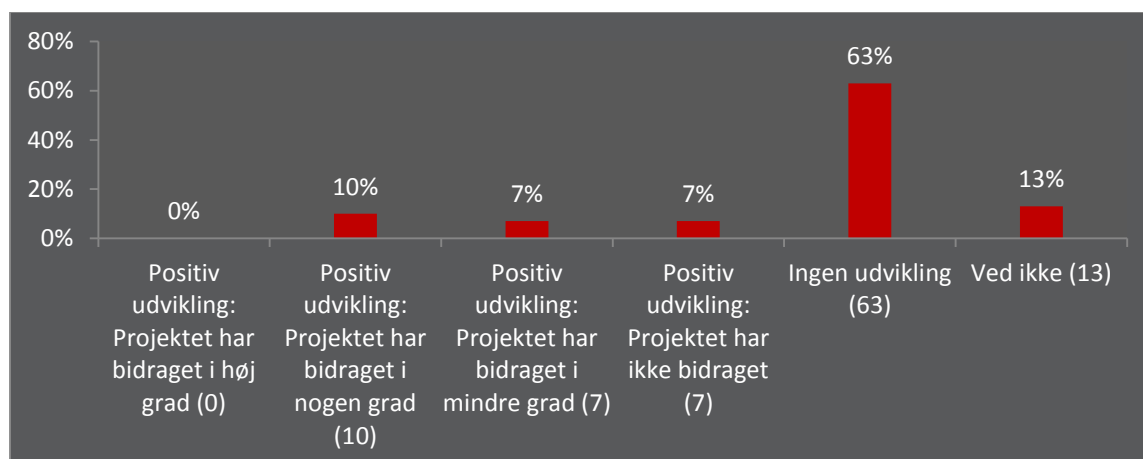
Af ovenstående årsager er operationaliseringen af effektmålet vanskelig, og det er ikke muligt at få en præcis indikation på væksten i overnatninger gennem interview med virksomhederne. Derfor kan spørgsmålene til virksomheder udelukkende give en indikation på, om demonstrationsprojektets aktiviteter har bidraget til vækst i overnatninger eller ej.

Kun en fjerdedel af de deltagende virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen har mulighed for overnattende gæster, hvilket efterlader en relativt lille population på 25 virksomheder til vurderingen af netop dette effektmål. Heraf har 16 virksomheder, altså 64 pct. angivet, at de *ikke har oplevet* en udvikling i antallet af overnattende gæster i forbindelse med deres deltagelse i projektet. Dette resultat stemmer umiddelbart godt overens med analysen af de enkelte demonstrationsprojekter, der beskriver, at effekter som et stigende antal overnattende gæster formentlig først vil kunne ses tydeligt på længere sigt. Dog vil målet under alle omstændigheder være svært definerbart, da der, som tidligere beskrevet, ikke er nogen reel baseline. Fokus har på tværs af demonstrationsprojekterne primært lagt på forbedring af serviceleverancen, turistens oplevelse og områdeoptimering, altså *en forbedring af den generelle service* – både på virksomheds- men også på destinationsniveau. En stigning i overnatninger bliver derfor for mange af projekterne *en afledt effekt* af disse forbedringer, som først vil kunne observeres på sigt. Demonstrationsprojekt 2 har, som det eneste demonstrationsprojekt, direkte arbejdet med forøgelse af overnatninger *på sigt* igennem en udarbejdet potentialeplan, hvori der er gjort forhåbninger om nye innovative overnatningsmuligheder – særligt i Hvide Sande. Der ses på nuværende tidspunkt kun begrænset effekt på dette mål, men der er indikationer på, at projektet vil medføre en stigning i antallet af overnatninger på sigt.

#### **Effektmål 2:** 15 % vækst i døgnforbruget i hvert demonstrationsprojekt.

Effektmålet har flere af de samme udfordringer som det ovenstående effektmål; Se punkt a), b) og c) og e). Derfor er operationaliseringen af dette effektmål også vanskelig, og evalueringen af effektmålet giver udelukkende en indikation på, om demonstrationsprojekternes aktiviteter har bidraget til vækst i døgnforbruget eller ej. Således ikke vækstens størrelse, men kun en antydning af retningen på udviklingen. Hvorvidt der er sket en vækst i gæsternes døgnforbrug på 15 pct., har derfor ikke været muligt at svare på. Der er i stedet spurgt til, hvorvidt virksomhederne har oplevet, at deres deltagelse i projektet har bidraget til en udvikling i det samlede forbrug, deres gæster har haft.

Figur 5. Virksomhedernes vurdering af udviklingen i gæsternes samlede forbrug som følge af deltagelse i projektet



Som ovenstående tabel indikerer, har 10 pct. af virksomhederne angivet, at projektet i ”nogen grad” har bidraget til den positive udvikling, der er sket i gæsternes døgnforbrug. Dette skal dog ses i lyset af, at kun 24 pct. af virksomhederne mener, at der overhovedet er sket en udvikling i gæsternes døgnforbrug. Hvis man i stedet kigger på den andel af virksomheder, der *har oplevet en stigning i døgnforbruget*, angiver 42 pct. af de deltagende virksomheder, at det delvist er på baggrund af deres deltagelse i projektet. Altså kan over en tredjedel af virksomhederne, der har oplevet en stigning, til dels lede den tilbage til deres deltagelse i projektet. Svarerne fordeler sig nogenlunde ligeligt imellem demonstrationsprojekterne. Grundet effektmålets udfordringer kan det ikke direkte konkluderes om der er sket en vækst på 15 pct. i døgnforbruget i hvert demonstrationsprojekt. Men ovenstående antyder, at der på evalueringstidspunktet kun ses en marginal effekt på dette mål.

**Effektmål 3:** *Antallet af deltagende virksomheder, som benytter erhvervsservice og kompetenceudvikling skal stige med 50 %.*

Effektmålet har følgende udfordringer:

- Vi kender ikke til antallet af virksomheder, som anvendte erhvervsservice og kompetenceudvikling inden demonstrationsprojekterne blev igangsat, og det er derfor ikke muligt at estimere, hvad en udvikling på 50 pct. svarer til.
- Demonstrationsprojekterne har, i det omfang Epinion kender til, ikke haft fokus på virksomhedernes brug af erhvervsservice (forstået som kommunal erhvervsservice og væksthuse). Effektmålet er derfor ’skævt’ i forhold til, hvad der er realistisk at forvente af virksomhedernes deltagelse i demonstrationsprojekterne, og Epinion mener derfor heller ikke, at dette skal afdækkes i spørgeskemaundersøgelsen med de deltagende virksomheder.
- Det fremgår ikke tydeligt af effektmålet, hvad der menes med kompetenceudvikling; Er det kompetenceudvikling i forbindelse med demonstrationsprojektet? Eller menes der, at virksomhederne på anden vis selv skal opsøge og anvende kompetenceudvikling? Epinion mener kun, at kompetenceudvikling giver mening i regi af demonstrationsprojektet og de tilhørende aktiviteter, og det er denne forståelse, der indtages her.

Af ovenstående årsager er effektmålet svært målbart. Den del af effektmålet, som omhandler erhvervsservice er ikke behandlet nærmere i indeværende rapport. Fokus er derimod lagt på kompetenceudvikling og demonstrationsprojekt 1, 3 og 5, der direkte har beskæftiget sig med kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling forstås ikke som et spørgsmål om enten/eller men vil i stedet kredse om, hvorvidt den enkelte virksomhed gennem projektet i højere grad har arbejdet med kompetenceudvikling og/eller udviklet kompetencer i virksomheden.

Det ses gennemgående, for de tre demonstrationsprojekter, der *direkte* har beskæftiget sig med kompetenceudvikling, at de deltagende virksomheder har fået et konkret udbytte af de forløb, de har deltaget i. Tilegnede kompetencer er dog divergerende, da der er anvendt forskellige typer af kompetenceudvikling i de forskellige forløb. Særligt fokus har været på værktøjskassemoder og 1:1 sparring, hvor virksomhederne har tilegnet sig viden om emner som branding, målgrupper, storytelling samt mere indgående forståelse for egen virksomhed, området virksomheden er beliggende i og udviklingsmuligheder på sigt<sup>3</sup>.

Fordelagtigt for denne tilgang har været en række afledede effekter, som styrket netværk blandt de deltagende virksomheder samt produkt- og serviceudvikling, som for dele af de deltagende virksomheder har ført til et øget vækstgrundlag, gæstetilfredshed eller mersalg for nogle af virksomhederne.

Kompetenceudviklingen har derfor i flere af virksomhederne allerede vist sig at bære frugt, men da nogle af kompetenceforløbene først nyligt er afsluttet, vil der formentlig forekomme flere synlige effekter i de kommende sæsoner, hvor tillærte og nye kompetencer samt produkt- og serviceudviklingen for alvor kan komme i spil. Dog kan der grundet effektmålets udformning ikke direkte konkluderes på, hvorvidt der er sket en konkret stigning på 50 pct. af virksomheder, der anvender erhvervsservice og kompetenceudvikling. Demonstrationsprojekterne har imidlertid givet anledning til et kompetenceløft, hvilket indikerer, at der med tiden formentlig vil komme et mere synligt afkast af de forskellige forløb virksomhederne har deltaget i.

**Effektmål 4:** *Der bliver foretaget effektmåling i projektperioden i demonstrationsprojekterne med krav om et positivt stigende resultat i projektperioden vedrørende tilfredshed hos turisterne (ønske om genbesøg), udvidelse af målgrupperne, sæsonforlængelse, nyhedsværdi og kvalitet i ydelserne, sammenhæng på tværs af værdikæder.*

Effektmålet har følgende udfordringer:

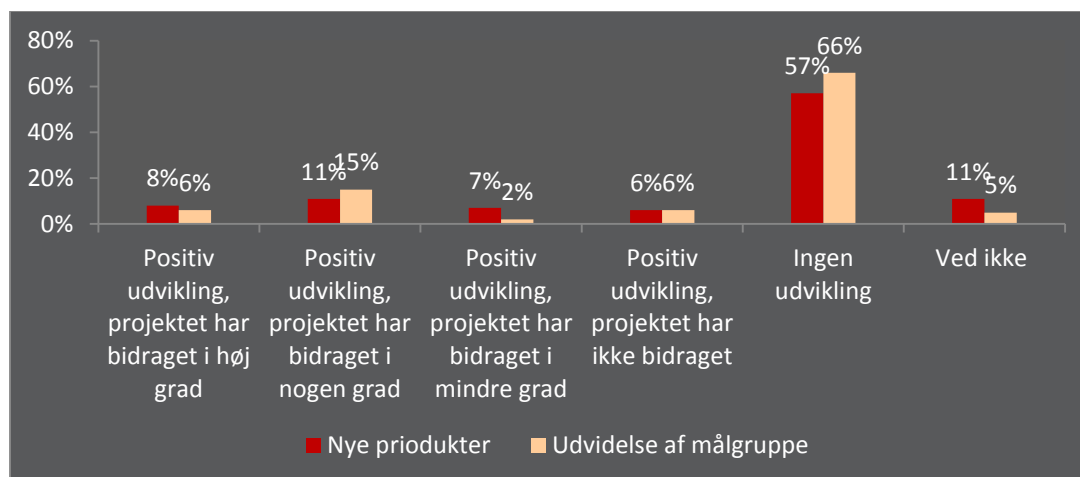
- a) Igen er afgrænsningen af demonstrationsprojekterne en udfordring, når der tales om turisterne i demonstrationsprojekterne (se evt. punkt b) under effektmål 1).
- b) De gennemførte målinger af gæstetilfredshed har jf. a) taget udgangspunkt i de 20 særlige feriesteder, som er mere klart afgrænsede, og som er delvist overlappende med enkelte demonstrationsprojekter.

---

<sup>3</sup> For mere detaljerede beskrivelser af disse forløb og resultaterne heraf henvises til demonstrationsprojekternes egen beskrivelse af kompetenceudviklingsforløbene.

For at søge at afdække effekten i relation til demonstrationsprojekter er spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomhederne en væsentlig kilde til at give en indikation. Der ses en tendens til, at deltagelsen i demonstrationsprojekterne – *for nogle virksomheder* – har haft en positiv effekt på deres afprøvning eller udvikling af **nye produkter** i virksomheden samt **udvidelse af målgrupper**. 32 pct. af de deltagende virksomheder mener, at der er sket en positiv udvikling af afprøvning, salg eller udvikling af nye produkter og 26 pct. mener, at deres deltagelse i projektet har haft en påvirkning på denne udvikling. 29 pct. mener ligeledes, at deres målgruppe har udvidet sig, og 23 pct. angiver, at deltagelsen i projektet har haft en indvirkning herpå.

Figur 6. Virksomhedernes vurdering af produktudvikling og målgruppeudvidelse som følge af deltagelse i projektet



**Sæsonforlængelse** er ikke noget, der er arbejdet direkte med på tværs af *alle* demonstrationsprojekter. Demonstrationsprojekt 4, Smagsoplevelser, har dog fokuseret eksplicit på det: Her mener lidt over en fjerdedel af virksomhederne, at deres deltagelse i projektet har medvirket til forlængelse af sæsonen. Det skal understreges, at der er tale om *meget få virksomheder*, og resultatet kan derfor ikke vurderes som entydigt eller direkte validt. Dog kan der med større sikkerhed konkluderes, at det nødvendige fokus på sæsonforlængelse er blevet udbredt – også på tværs af demonstrationsprojekterne, hvor flere af virksomhederne omtaler især tyskernes forskudte sæson og behovet for tilpasning af den danske sæsons udbudte aktiviteter og oplevelser hertil. Også demonstrationsprojekt 2, Vækst i turismeerhvervet, har indirekte fokus på sæsonforlængelse bl.a. gennem nye overnatningsprodukter, men dette vil naturligvis først give effekt på længere sigt.

**Værdikædesamarbejde** har generelt været i fokus i projektet, men nogle steder mere direkte end andre. Mange steder er der igennem kompetenceudviklingsforløb, workshops, krydssalg og sparring mv. sket en direkte påvirkning af disse: Værdikæder består af hele viften af produkter og serviceydelser, som turisten direkte forbruger – og dermed udgøres af den samlede totaloplevelse. Det arbejde, som de enkelte demonstrationsprojekter har gjort, vil dermed påvirke værdikædesamarbejdet direkte. Sammenhænge på tværs af værdikæderne er derfor styrket igennem både det *øgede netværk* og det *øgede områdekendskab*, som alle demonstrationsprojekterne har oplevet igennem deres deltagelse. Hertil kommer virksomhedernes generelt øgede fokus på serviceleverancen igennem de specifikke forløb med branding, storytelling,

målgrupper, produkter og pakkeløsninger. Demonstrationsprojekterne har allerede nu bidraget til en positiv styrkelse af værdikæderne, men vil, lige såvel som ved de resterende effektmål, også styrkes yderligere på sigt.

Generelt kan der på baggrund af de ovenstående effektmål argumenteres for, at der er sket en vis **kvalitetsudvikling** i de forskellige demonstrationsprojekter, fordi arbejdet med produkter, serviceleverance, målgrupper mv., alt andet lige vil medføre et indirekte fokus på kvaliteten i de pågældende ydelser. Dette antydes også af nogle af destinationernes **øgede gæstetilfredshed**.

Der er, som nævnt, *ikke* lavet en konkret tilfredshedsundersøgelse for de fem demonstrationsprojekter, men der imidlertid lavet en for de 20 særlige feriesteder. I denne undersøgelse overlapper demonstrationsprojekt 2 og 3's destinationer (delvist) med de 20 særlige feriesteder, hvorfor denne undersøgelse vurderes som værende et relevant afsæt til diskussionen omkring øget gæstetilfredshed. Når der kigges på tværs af alle destinationer i de 20 særlige feriesteder, er andelen af gæster, der er "meget tilfredse" steget fra 64 pct. i 2013 til 70 pct. i 2014<sup>4</sup>. Her kan særligt fremhæves blandt andet demonstrationsprojekt 2, hvor den samlede NPS (Net Promoter Score) i Hvide Sande er steget med 6 point og i Søndervig med hele 26 point<sup>5</sup>. Generelt set i relation til de 20 særlige feriesteder er der altså sket *en stigning i den samlede gæstetilfredshed og -loyalitet*, hvilket *kan* være et produkt af de tiltag, der er gjort både i demonstrationsprojekt 2 og 3 samt på tværs af de 20 særlige feriesteder<sup>6</sup>. Igen skal det dog understreges, at vi ikke kan tale om kausale sammenhænge eller direkte påvirkninger, da der som tidligere nævnt ved mange af feriestederne er sideløbende projekter og ingen etableret kontrolgruppe.

Kvalitetsudviklingen vurderes derfor som værende på vej mod målet, men igen med det forbehold, at der formentlig først på sigt, vil ses en mere generel stigning i tilfredshed og kvalitet på baggrund af de tiltag, der er gjort i demonstrationsprojekterne.

**Effektmål 5:** *Stigende samarbejde målt i antallet af samarbejder om konkrete aktiviteter på tværs af landet i projektperioden.*

Effektmålet har følgende udfordringer:

- a) Der er ikke kendskab til nulpunktet/baseline for antallet af samarbejder forud for projektet. Og det er derfor ikke muligt at estimere præcist, hvornår der tale om en stigning i antallet af samarbejder. Det kan udelukkende måles via aktørernes egne subjektive oplevelser og vurderinger.
- b) Effektmålet har fokus på *antallet* af samarbejder; Men Epinion finder det mere relevant at spørge til om der er kommet *mere* samarbejde i stedet for *flere* samarbejder, da der jo godt

---

<sup>4</sup> Se [www.ckt.dk/app/webroot/uploads/Analyser/SFI%20resultater%20sommer%202014.pdf](http://www.ckt.dk/app/webroot/uploads/Analyser/SFI%20resultater%20sommer%202014.pdf)

<sup>5</sup> Net Promoter Score er en enkelt og effektiv måde at måle kundeloyalitet, som her er udtryk for turisternes loyalitet.

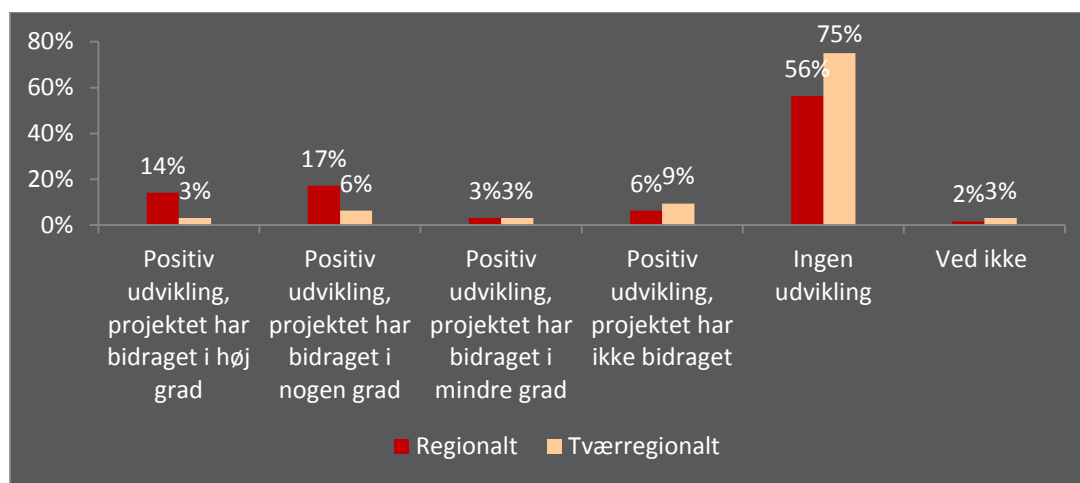
<sup>6</sup> Se <http://www.oplevelsesbaseret-kystturisme.dk/app/webroot/uploads/Analyser/SFI%20resultater%20sommer%202014.pdf>

kan være eksisterende samarbejder, som er styrket gennem projektet, og disse er tilmed vigtige at få med.

- c) Udtrykket *på tværs af landet* ligger umiddelbart op til, at der kun skal være fokus på ændringen i samarbejde på tværs af regioner, men Epinion finder det også relevant at spørge til samarbejdet inden for de enkelte regioner/demonstrationsprojekter. Epinion forstår derfor effektmålet lidt bredere som samarbejde: a) på tværs af regioner/demonstrationsprojekter og b) lokalt inden for regioner/demonstrationsprojekter.

Samarbejdet internt i de fem demonstrationsprojekter er uden tvivl styrket blandt de aktivt deltagende virksomheder, hvis man i den tværgående spørgeskemaundersøgelse skelner mellem de aktivt deltagende virksomheder og de mindre aktivt deltagende.

**Figur 7. Virksomhedernes vurdering af udviklingen af regionalt og tværregionalt samarbejde (Andel angivet deltagelse i "høj" eller "nogen grad")**



Dermed holdes fokus på den andel, der har angivet, at de "i høj" eller "i nogen grad" har været aktivt deltagende i det pågældende demonstrationsprojekt, og her mener lige over en tredjedel af virksomhederne, at projektdeltagelsen har bidraget til øget regionalt samarbejde.

Tværregionalt ses der en mindre udvikling i samarbejdet på tværs. Her skal det dog fremhæves, at det formentlig ikke er på virksomhedsniveau, at disse samarbejder tænkes udfoldet. På det mere administrative og projektlederniveau er der dog igennem flere af de kvalitative interviews beskrevet et godt og konstruktivt samarbejde på tværs – dog mere i regi af de 20 særlige feriesteder end i forhold til demonstrationsprojekterne.

### 5.2.3 Effektmål for projektet 20 Særlige Feriesteder

Ud over de ovenstående effektmål, er der også opstillet to effektmål for de 20 særlige feriesteder, som behandles i dette delafsnit.



**Effektmål 6:** *Center for Kystturisme indgår samarbejdsaftale med 15 feriesteder/kommuner om implementering af professionelle støttefunktioner, som resulterer i en generel gæstetilfredshed på minimum 4,2 (jf. VDK, skala 1-5)<sup>7</sup>*

CKT har gennem de 20 særlige feriesteder opnået kravet om at indgå et samarbejde med 15 feriesteder/kommuner. I dette tilfælde udgør CKT's måling af gæstetilfredsheden en baseline, som efterfølgende målinger kan holdes op i mod. Resultatet for 2013 var samlet set på 4,5. 7 pct. gav 1-3, 30 pct. gav 4 og 64 pct. gav 5. Effektmålet på minimum 4,2 var dermed nået på tidspunktet for midtvejsevalueringen. Resultatet for 2014 ligger på 4,6 og fordeler sig med 4 pct. på 1-3, 26 pct. på 4 og 70 pct. på 5. Effektmålet er således ikke kun nået, men overgået med 0,4 pct., hvilket er en relativ stor andel alt taget i betragtning, og især når den gennemsnitlige tilfredshed ligger så højt på skalaen.

Herudover arbejdes der meget med en NPS score, som er et andet udtryk for tilfredshed/loyalitet. Den lå i 2013 højt på 67 og samme høje niveau er gældende i 2014. Her ligger den gennemsnitlige NPS på 71. 72 pct. af turisterne, der i 2014 har besøgt én af destinationerne udpeget som værende ét af de 20 særlige feriesteder, ville derfor anbefale feriestedet til andre.

Det kan altså konkluderes, at gæstetilfredsheden er steget jf. effektmålet, selvom det i sagens natur ikke er muligt at påvise en direkte kausal sammenhæng med projektet. Men i og med at evalueringen i øvrigt påviser, at der gennem projektet er igangsat en række konkrete initiativer lokalt til at øge gæstetilfredsheden, er det omvendt meget sandsynligt, at projektet har bidraget til effektmålet.

**Effektmål 7:** *Center for Kystturisme indgår samarbejdsaftale med 15 feriesteder/kommuner om implementering af professionelle støttefunktioner, som resulterer i 33 % af lokale partnere har planlagt/realiseret øgede investeringer.*

Som diskuteret i midtvejsevalueringen er der aldrig sket en præcis definition af begrebet professionelle støttefunktioner, hvilket er den primære udfordring i relation dette effektmål.

Men det er klart, at der er arbejdet med potentialeplaner i de fleste af de 20 særlige feriesteder, og at der derigennem er planlagt en række fremtidige investeringer. Det kunne eksempelvis være i form af fysisk udvikling, og helt konkret investeringer i nye faciliteter på hoteller og campingpladser. Igen er det dog vanskeligt at afgøre, præcis hvor stor en del af dette, som kan henføres til CKT's støtte til udarbejdelse af planerne, men evalueringen viser helt entydigt, at feriestederne har følt sig hjulpet og understøttet af CKT. Se desuden evalueringen af de 20 særlige feriesteder i afsnit 7.2.

---

<sup>7</sup>Skalaen fordeler sig således, at 1-3 = Utilfreds, 4 = Tilfreds og 5 = Meget tilfreds

## 5.2.4 Tværgående effektmål

Det sidste af de opstillede effektmål går på tværs af hele projektet og diskuteres i dette afsnit.

**Effektmål 8:** *Det samlede projekt giver en stigning i antallet af overnatninger på minimum 200.000 i projektperioden og et stærkt grundlag for en langt større langsigtet vækst i overnatninger, omsætning og beskæftigelse.*

Som allerede anført i midtvejsevalueringen, er der tale om et meget ambitiøst effektmål, der er forholdsvis urealistisk at opnå inden for projektperioden – ikke mindst i lyset af den generelle forsinkelse af projektet. De præcise overnatningstal for 2014 er endnu ikke opgjort. Tabel 2 viser en fremskrivning af overnatningstallet for hele kystturismen.

**Tabel 2** Estimering af udviklingen i antallet af overnatninger i kystturismen i de for projektet relevante områder

Samlede overnatninger i kystturismen	2012	2013	2014	Udvikling 2012 - 2014 (antal)	Udvikling 2012 - 2014 (pct.)
Hele kystturismen	35.496.557	35.197.103	36.886.564	1.390.007	3,9%
Udvalgte kommuner/projekt Oplevelsesbaseret Kystturisme	23.392.432	23.086.141	24.194.276	801.844	3,4%

Udenlandske overnatninger i kystturismen	2012	2013	2014	Udvikling 2012 - 2014 (antal)	Udvikling 2012 - 2014 (pct.)
Hele kystturismen	16.744.972	16.400.270	17.515.488	770.516	4,6%
Udvalgte kommuner/projekt Oplevelsesbaseret Kystturisme	12.833.775	12.577.912	13.433.210	599.435	4,7%

Kilde: Videncenter for Kystturisme. Oplevelsesbaseret Kystturisme, Projekt rapport. Note: Udviklingen 2013-2014 er estimeret på grundlag af udviklingen i hele landet januar - oktober 2014 i feriehuse, camping, feriecenter og lystbådehavne. Der er således antaget en gennemsnitlig forøgelse i alle kommuner i 2014 på 4,8 % for alle overnatninger og 6,8 % for de udenlandske overnatninger.

Som det fremgår af tabellen, har der overordnet set været en fremgang i antallet af overnatninger. I en evalueringsoptik handler det naturligvis om at vurdere, hvorvidt netop *aktiviteterne i dette projekt* har medvirket til stigningen – og hvilket omfang. Som behandlet ovenfor viser evalueringen af de konkrete delprojekter, at effekten på antallet af overnatninger inden for projektperioden er relativt begrænset. Omvendt er der stærke indikationer på, at projektet på længere sigt kan bidrage til vækst i antallet af overnatninger i dansk kystturisme, men at dette selvfølgelig er uløseligt knyttet til en implementering af de mange potentialeplaner.

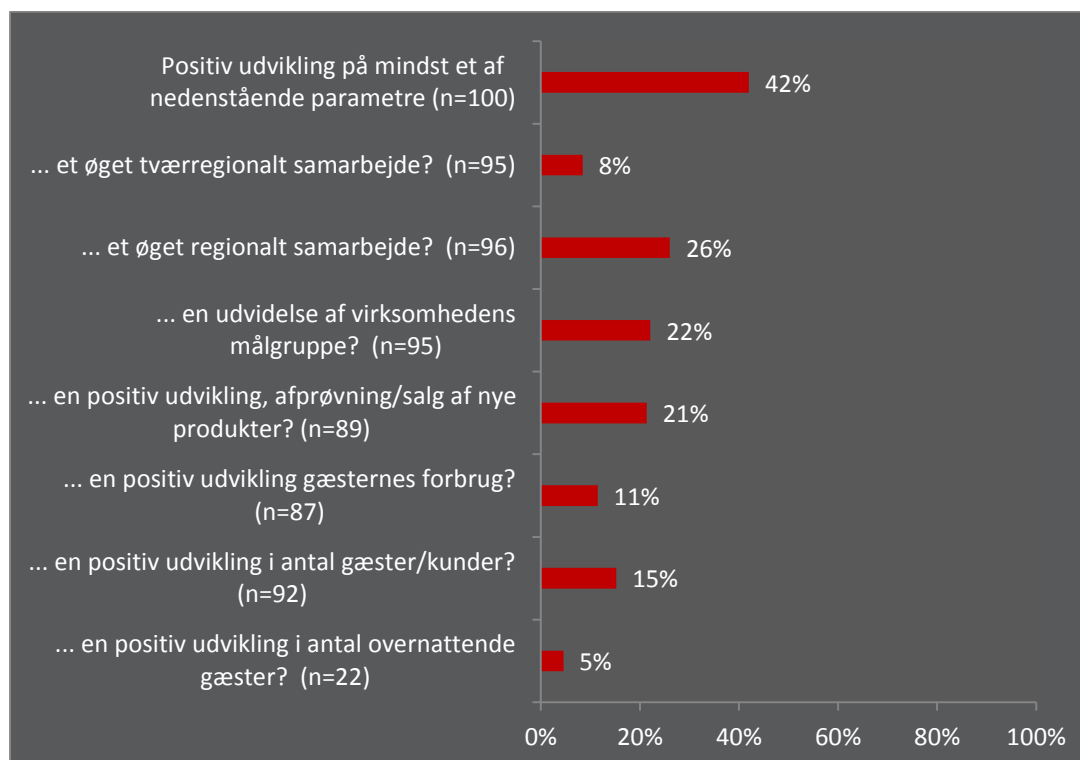
## 5.2.5 Tværgående effekter i øvrigt

Mens ovenstående fokuserer på de opstillede effektmål ét for ét, så kigger dette afsnit på tværs og ser på resultater og effekter mere bredt – baseret på analyse af virksomhedssurveyen. I lyset af, at de virksomhedsrettede aktiviteter har været meget forskellige, er det relevant at se på, hvor stor en

del af virksomhederne, som har opnået resultater på mindst et af de målte parametre. Desuden ses på virksomhedernes vurdering af effekterne på længere sigt.

Nedenstående figur viser, hvor stor en andel af virksomhederne, som svarer, at projektet har medvirket til at skabe resultater på forskellige parametre. Ser man på tværs af de syv parametre, svarer i alt 42 %, at projektet i nogen eller høj grad har medvirket til en positiv udvikling på mindst et af parametrene.

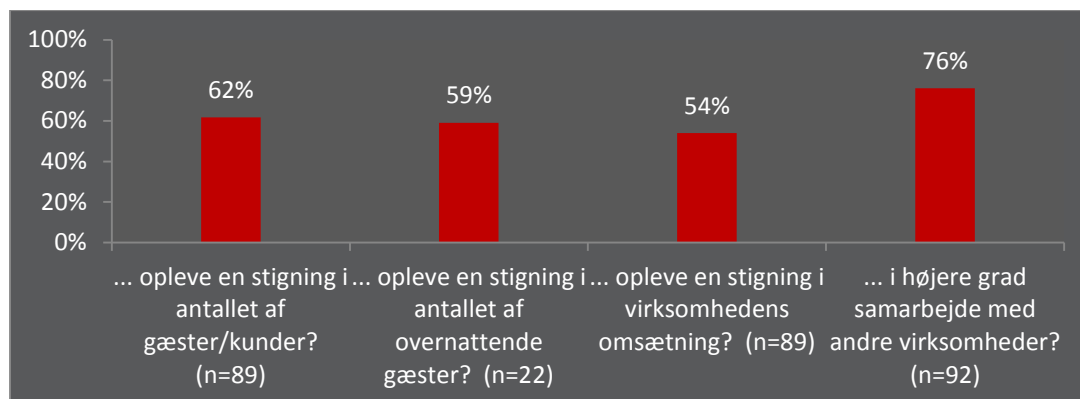
**Figur 8 Andel af virksomheder på tværs af demonstrationsprojekterne, som angiver at projektet har medvirket til at skabe resultater på forskellige parametre**



Note: Figuren viser, hvor stor en andel af virksomhederne, der har svaret "Vi har oplevet en udvikling og projektet har i høj grad bidraget hertil" eller "Vi har oplevet en udvikling og projektet har i nogen grad bidraget hertil".

I figur 9 ses i stedet på virksomhedernes forventninger til effekter på lidt længere sigt. Konkret er de spurgt, om deltagelse i projektet over de kommende sæsoner vil bidrage til effekter på antallet af gæster, overnatninger, omsætning og samarbejde.

Figur 9 Andel af virksomheder på tværs af demonstrationsprojekterne, som er enige i, at deltagelsen på sigt vil skabe effekter i virksomheden



Note: Figuren viser, hvor stor en andel af virksomhederne, der har svaret 4 og 5 på en skala fra 1 "Helt uenig" til 5 "Helt enig".

Igen fremgår det, at samarbejdsdimensionen slår stærkest ud. Hele 76 % af virksomhederne er enige eller delvist enige i, at projektet vil medføre, at de i højere grad vil samarbejde med andre virksomheder. Men det er også værd at bemærke, at mere en halvdelen af virksomhederne forventer effekter på antallet af kunder/gæster og omsætning, samt at over halvdelen af overnatningsvirksomhederne forventer en stigning i antallet af overnattende gæster.

## 6. DE FEM DEMONSTRATIONSPROJEKTER

### 6.1 DEMONSTRATIONSPROJEKT 1: ERHVERVSMÆSSIG VÆKST IFM. UDVIKLING AF MARITIME NATUROPLEVELSER

Demonstrationsprojekt ”Erhvervsmæssig vækst i forbindelse med udvikling af maritime naturoplevelser”, også kaldet ”Maritime naturoplevelser”, er et vækstprogram for turismevirksomheder indenfor oplevelser og overnatning på Sydfyn og i det Sydfynske Øhav.

Projektet fokuserer i særlig høj grad på idéen om, at forskellige turismeaktører skal arbejde tættere sammen gennem konkrete krydssalg og forskellige former for ”pakkeløsninger” – det gælder især overnatningssteder og aktivitetsudbydere.

Målet med dette er, at virksomhederne som helhed i deres samarbejde indgår i en samlet fortælling til gæsten på dennes tur. Demonstrationsprojektet vil konkret vise, hvordan der i netværk mellem forskellige turismeaktører kan udvikles salgsbare produkter gennem styrkede værdikæder, som kommer gæsten til gode. Disse samarbejder skal altså give mening for gæsten og ikke blot virksomheden.



<b>Navn</b>	Erhvervsmæssig vækst ifm. udvikling af maritime naturoplevelser
<b>Tema</b>	Maritime naturoplevelser
<b>Geografi</b>	Det sydfynske øhav
<b>Leadpartner</b>	Naturturisme I/S

”Med udgangspunkt i de stedbundne potentialer for maritime naturoplevelser og de mange virksomheder, der udbyder produkter til turisterne i det sydfynske øhav, arbejder demonstrationsprojektet med at udvikle nye koncepter og produkter, der gennem en styrket værdikædetankegang skal give kritisk masse for vækst.”

Demonstrationsprojektet ledes af Naturturisme I/S (herefter Naturturisme), og der er ikke sket organisatoriske ændringer siden midtvejsevalueringen. Naturturisme har den overordnede projektlederrolle og står for afholdelsen af større og mindre netværksmøder for virksomhederne. Naturturisme har udover netværksarrangementer haft ansvar for at indgå aftaler med en række af de eksterne konsulenter, som er brugt i forbindelse med individuelle sparringsforløb med en række udvalgte virksomheder og som oplægsholdere ved netværksarrangementerne. Naturturisme har i alt 93 partnervirksomheder, som spænder over en bred sammensætning af turismeaktører. Dette tal er steget fra 66 ved midtvejsevalueringen. De fleste af disse virksomhedspartnere fungerer som

deltagere i én eller flere af projektets ovenstående aktiviteter, og aktiviteterne er fortsat siden midtvejsevalueringen.

Naturturisme har ud over netværksmøderne og den individuelle sparring igangsat fem større delprojekter, som alle arbejder med udvikling af koncepter eller produkter, som skal gøre virksomhederne i stand til at øge deres krydssalg og udvikle deres virksomhed. Disse delprojekter inddrager i højere eller lavere grad de enkelte virksomheder, men de er i høj grad fokuseret på at forbedre rammebetingelserne<sup>8</sup> for at drive turismevirksomhed på Sydfyn. De konkrete delprojekter er: 'Maritime historier som forretning', som efterfølgende blev slået sammen med delprojektet 'Det salgsbare oplevelsesprodukt', 'Explore Det Sydfynske Øhav', 'Overnatning med maritime oplevelser', 'På dybt vand – forretning uden for højsæsonen' og 'Lystsejlerens gyldne rute'. Naturturisme er leadpartner på alle delprojekterne. Eventdelen under 'Explore Det Sydfynske Øhav' gennemføres dog også i samarbejde med Faaborg-Midtfyn Kommune, Idrætsskolerne Oure og Nordea Fonden.

Demonstrationsprojektet på Sydfyn er kendetegnet ved virksomhederne giver udtryk for, at der er flere forskellige projektaktører og projekter, som kører sideløbende. Dette skyldes, at bl.a. Destination Fyn, Udvikling Fyn og Syddansk Vækstforum også har kørt et projekt med overlappende eller lignende fokus i projektperioden. Det har på projektaktørniveau skabt en mulighed for at bruge de andre aktørers indsigter og henvise virksomheder til andre aktørers aktiviteter. På virksomhedsniveau har det dog delvis skabt en forvirring om, hvilket delprojekt eventuelle arrangementer hørte under og hvem der var afsenderen. Dette vurderes dog ikke som en negativ faktor i forhold til at skabe merværdi i virksomhederne – kun i forhold til at skabe en klarhed blandt virksomheder om hvem "afsender" af de forskellige projekter egentlig har været.

### 6.1.1 Netværk og samarbejde

Dette afsnit vurderer samarbejde og netværk i demonstrationsprojektet. Det gælder både internt mellem projektledelsen og virksomhederne, virksomhederne imellem og mellem projektledelsen, og eksternt med de andre demonstrationsprojekter samt CKT og de 20 særlige feriesteder.

På det *interne niveau* har **samarbejdet mellem projektledelsen og virksomhederne** ikke gennemgået nogen omfattende udvikling siden midtvejsevalueringen. Projektet har i meget høj grad fokuseret på at skabe netværk og samarbejde mellem de deltagende virksomheder. Samarbejdet foregår til stadighed gennem de aktivitetstyper, som fandtes under midtvejsevalueringen: 1:1

---

<sup>8</sup> Rammebetingelser skal i denne henseende ikke forstås som de helt grundlæggende og eksterne præmisser, som ikke kan påvirkes på destinationsniveau (eks. skat el.lign.). De forstås derimod på et mere operationelt, men stadig overordnet, niveau. Rammebetingelser skal forstås som et arbejde med at udvikle overordnede produkter og koncepter, som ikke direkte er salgsbare for de enkelte virksomheder, men som skal gøre det nemmere for den enkelte virksomhed at sælge sit eller andres produkter eller gøre det lettere for gæsterne at navigere rundt i området. Dette skal gøre det lettere generelt at skabe et gæsteflow både til og rundt i destinationen. Det er altså arbejdet med selve rammen for virksomhederne og gæsterne, der arbejdes med, og de kaldes derfor rammebetingelser i denne evaluering.

*konsulentsparring med enkeltvirksomheder samt to typer af netværksaktiviteter- og kompetenceudviklingsaktiviteter: Værktøjskasssemøder og Company Dating.*

Demonstrationsprojektet har ikke ændret tilgang til netværk og samarbejde væsentligt siden midtvejsevalueringen. Projektet har haft meget stor fokus på netop netværksaktiviteter, og det har ligeledes siden midtvejsevalueringen været med Company Dating og Værktøjskasssemøder som udgangspunktet for netværksskabelse. Naturturisme har været ankeret i disse netværksaktiviteter, og har i høj grad fungeret som facilitator for, at de deltagende virksomheder har kunnet mødes og skabe mere konkrete samarbejdsaftaler.

Af de to typer af netværksaktiviteter, har Company Dating været den aktivitet, som har været mest fokuseret på, at virksomhederne har kunnet skabe netværk meget bredt inden for turismevirksomheder. Konkret har Company Dating-arrangementerne fokuseret på netværksdannelse gennem to aspekter, som beskrives i det følgende.

For det *første* har der været indbudt oplægsholdere, som bl.a. har fortalt om, hvordan man som virksomhed bedre kan udnytte muligheden for at skabe pakker og lave krydssalg af andre virksomheders produkter. Disse oplæg har hovedsageligt fungeret som en form for baggrundviden til de deltagende virksomheder, som – sammen med den udviklede produktguide og en række kompetencetiltag – har skullet klæde de deltagende virksomheder på til at danne samarbejder og skabe pakker eller pakkeliggende samarbejder mellem oplevelses- og overnatningsvirksomheder.

Det ytres dog fra virksomhedernes side, at der har været meget fokus på at få viden om og indsigt i, hvad man selv som virksomhed kan sælge, og hvad andre virksomheder har, som man kan sælge ind, mens der har manglet helt konkrete input til salgslæring. Der har altså været en fornemmelse af, at *"nu kender jeg de andre virksomheder, og hvad der giver mening at sælge ind – men hvordan tager jeg så helt konkret dette salg med en gæst?"*. Denne efterspørgsel kan i høj grad skyldes, at projektet har måttet fokusere mere på aktivt "krydssalg" end på færdige pakkelsesninger, da flere pakkelsesninger ikke har kunnet etableres, da de deltagende virksomheder ikke har været medlemmer af rejsegarantifonden og at det dermed blev for omkostningstungt og besværligt at arbejde med egentlige pakkelsesninger. For at forsøge mere overordnet at sælge aktørerne og aktørernes produkter, har demonstrationsprojektet dog også arbejdet med at bruge bannere og materiale på events og arrangementer.

Det *andet* netværksskabende aspekt på disse arrangementer har været mere konkrete "dating-elementer", som har været indlagt flere steder i løbet af programmet mellem oplæggene. Disse "dating-sekvenser" har fungeret på to måder. For det første har de for de deltagende virksomheder skabt kendskab til en lang række af virksomheder, som de ikke før har haft mulighed for at etablere samarbejder med. For det andet har de skabt konkrete anledninger til at etablere samarbejder imellem virksomheder, som kendte hinanden i forvejen, men som ikke har haft anledning til at lave konkrete samarbejder.

Der er stor forskel på, hvorvidt de deltagende virksomheder har etableret konkrete samarbejder på baggrund af deres deltagelse i disse Company Dating-arrangementer, og der er ligeledes forskel på, hvorvidt de samarbejder, som der er blevet etableret, har været succesfulde.

Det vurderes dog, at de samarbejder, som er blevet etableret **mellem virksomheder** i høj grad skyldes to ting. For det første skyldes det, hvad de deltagende virksomheder har brugt Company Dating-arrangementer til og for det andet, hvor engagerede virksomhederne har været i perioderne mellem arrangementerne. Det mest udbredte billede er, at virksomhederne har deltaget på arrangementer for at skabe et bredere netværk, som på sigt kan blive aktiveret – og i nogles tilfælde for at finde helt konkrete samarbejdspartnere.

Selvom langt størstedelen af de deltagende virksomheder har deltaget for at skabe netværk, har nogle få virksomheder hovedsageligt brugt Company Dating-arrangementerne til at blive inspirerede og ”støtte op”, uden egentlig at have en konkret agenda om samarbejde. Dette findes der blandt andet eksempler på blandt mikro-overnatningsvirksomheder, som har fået Company Dating anbefalet af bekendte, men som ikke ellers har været involveret i andre dele af projektet. Det har derfor heller ikke i udpræget grad ledt til deciderede samarbejder. Dette stemmer overens med, at lavinvolverede og lavengagerede virksomheder i mindre grad har brugt arrangementerne til at skabe netværk.

I forbindelse med denne vurdering skal det understreges, at projektledelsen ser alle projektets tiltag som en helhed, der skal skabe vækst via netværk og krydssalg – ikke bare Company Dating-arrangementerne i sig selv. Det understøttes i evalueringen, at deltagelse i flere tiltag også øger muligheden for at skabe udvikling og tiltag. Men da der ikke på forhånd er nogen særlig begrænsning på deltagelse i Company Dating-arrangementerne, har de deltagende virksomheder haft meget forskellige udgangspunkter, hvilket har gjort arrangementerne mindre effektive til at skabe netværk.

På det eksterne *niveau* er der i forhold til demonstrationsprojektets **samarbejde med de øvrige demonstrationsprojekter** sket en ændring siden midtvejsevalueringen. Ved midtvejsevalueringen fandtes der ikke rigtig noget netværk mellem de forskellige demonstrationsprojekter. Projektledelsen tilkendegiver, at der sidenhen er blevet etableret et løst netværk mellem de forskellige projektledere, som manglede i starten af projektet. Dette netværk mellem projektlederne har fungeret både i de grupper, som CKT har hyret en konsulent ind til at facilitere, men har for dette demonstrationsprojekts side også fungeret mere løst mellem disse grupper. Selvom netværket har været meget løst, er det alligevel blevet brugt til at få input fra de andre projektledere – både i forhold til at opnå en generel viden om, hvor de andre projekter har bevæget sig hen men også til at få konkrete anbefalinger af konsulenter, som projektet har skullet hyre.

Den generelle læring på tværs af demonstrationsprojekterne har altså betydet, at demonstrationsprojektet har ladet sig inspirere af både demonstrationsprojektet i Midtjylland ift. kulinariske oplevelser som et ”add-on” til maritime oplevelser og overnatning og demonstrationsprojektet i Østdanmark, da visse tilgange til processer og metoder har mindet om hinanden. Det har dog været svært for projektledelsen at tage noget direkte med fra andre projekter, da de trods alt er meget forskellige. Ikke desto mindre vurderes det, at der har fundet en mindre læring sted på tværs af demonstrationsprojekterne.

I forhold til **samarbejdet med de 20 særlige feriesteder**, har dette hovedsageligt centreret sig omkring den turismepotentialeplan, der er blevet udviklet i Svendborg. Videndelingen udover dette feriested har været meget begrænset. Dog er potentialeplanen for dette feriested blevet brugt aktivt af demonstrationsprojektet overfor kommunen for at understrege vigtigheden af special interest



tourists, som en af demonstrationsprojektets hovedmålgrupper. Desuden er de indsigter og resultater, som der er blevet genereret i forbindelse med de forskellige analyser af de 20 særlige feriesteder blevet brugt som baggrundsviden og ”rammesætning” af projektledelsen for at understrege vigtigheden af ”det stedbundne” overfor virksomhederne generelt i demonstrationsprojektet.

Der har ikke for dette demonstrationsprojekt været aktivt **samarbejde med CKT** efter midtvejsevalueringen, og der er altså ikke sket ændringer i dette samarbejde. Projektledelsen har henvendt sig, når der har været analyser, som kunne være interessante at inddrage i projektets aktiviteter, og har fået den information, som de har efterspurgt. Men samarbejdet med CKT har ikke været dybdegående. Desuden manglede den studietur, som CKT havde arrangeret, konkrete netværksaktiviteter, som kunne have skabt netværk på tværs af deltagerne – herunder mellem de forskellige demonstrationsprojekter.

**Overordnet vurderes** dette projekt at have skabt mange latente netværk og en del aktive samarbejder på virksomhedsniveau bredt på Sydfyn og i det Sydfynske Øhav. Grundstenene er altså lagt i dette projekt. På niveauet mellem demonstrationsprojektet har det været et sporadisk men værdifuldt netværk samt kun et meget begrænset samarbejde med CKT.

### 6.1.2 Resultater og effekter

Dette afsnit vurderer de resultater og effekter, som demonstrationsprojektet har skabt, herunder særligt fokus på de resultater, der er skabt i sæsonen 2014 – det vil sige siden midtvejsevalueringen.

Der er siden midtvejsevalueringen – henover sommeren – sket konkret afprøvning af en række af både de generelle tiltag og de konkrete samarbejdsaftaler, som virksomhederne har skabt. Der er på næsten alle fronter siden midtvejsevalueringen sket en udvikling mod en mere markedsnær afprøvning.

Det følgende afsnit gennemgår først overordnet de tiltag, som er gennemført over sommeren, som i høj grad har skullet påvirke rammebetingelserne for at drive turismevirksomhed indenfor overnatning og oplevelse på Sydfyn. Dernæst skitseres de mere konkrete samarbejdsaftaler, som er mundet ud i produkter eller koncepter for de enkelte virksomheder.

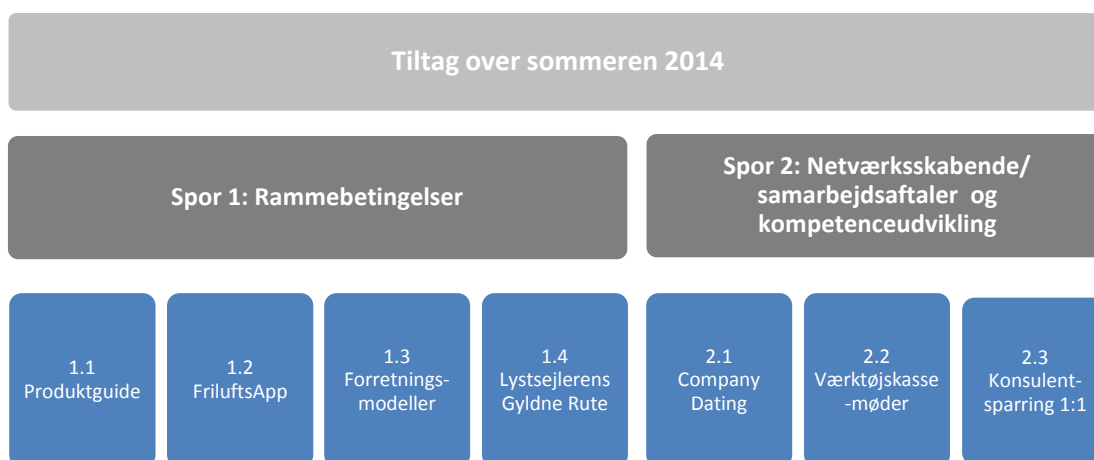
Det skal understreges, at effektevalueringen i dette afsnit ikke *kan* basere sig på objektive, faktuelle registertal. Denne pointe og implikationerne af den fremføres i fuld længde i det generelle afsnit om effektmålingen. Konkret for dette projekt, skal det blot understreges, at effektmålingen altså baserer sig subjektive vurderinger fra virksomhederne af effekter, og deres vurdering af omsætningstal. Det understreges, at sådanne individuelle vurderinger er behæftet med større usikkerhed end registertal, og effektevalueringer skal derfor ses i dette perspektiv. Desuden kan effektevalueringen af dette konkrete demonstrationsprojekt yderligere have den udfordring, at der er arbejdet med et meget bredt værdikædesamarbejde og krydssalg blandt en bred række aktører. Denne evaluering har ikke haft mulighed for at indhente oplysninger fra alle – og nogle har ikke indgået formelt i projektet. Desuden har nogle aktører kun været involveret i en grad der gør, at de ikke henfører evt.

tiltag konkret til projektet, selvom projektledelsen gør. Den nedenstående evaluering skal derfor læses i dette lys.

### 6.5.2.1 Tiltag siden midtvejsevalueringen

Projektet har siden midtvejsevalueringen arbejdet videre inden for den samme ramme, hvor der er blevet arbejdet med to spor. Det første spor har været de mere generelle tiltag, som har skullet påvirke rammebetingelserne for virksomhederne og dermed deres mulighed for at opnå øget omsætning og vækst. Det andet spor har været de konkrete produkter eller koncepter, som virksomhederne har kunnet stå med i hånden ”selvstændigt” – dette har i høj grad været baseret på de netværksaktiviteter, som er nævnt ovenfor, og er altså hovedsageligt samarbejdsaftaler mellem virksomheder. Nedenfor er en model over de to overordnede spor.

Figur 10: Tiltag i demonstrationsprojektet



### 6.5.4.1 Produkter og koncepter

#### Spor 1: Rammebetingelser

Demonstrationsprojektet har siden midtvejsevalueringen arbejdet videre med at lancere de forskellige produkter og koncepter, som på et mere overordnet niveau har skullet give virksomhederne i projektet bedre muligheder for at udnytte andre virksomheders udbud og lave krydssalg samt ændre rammebetingelserne for den enkelt virksomhed ved at tilbyde lettere løsninger for den enkelte turist gennem overskuelige kort og ”spots”, som man som turist ville have interesse i. Her er virksomhederne selvfølgelig blevet inddraget i høj grad, men det har ikke været dem, som produkterne og koncepterne er henvendt til som sådan – det er derimod turisten. I produktguidens tilfælde har dette dog ikke været hensigten. Tiltagene har kørt i fire delprojekter, som gennemgås i det følgende.

#### Produktguiden

Det første delprojekt er **produktguiden** ”Aktive oplevelser i Det Sydfynske Øhav”, som var færdigudviklet, og lige lanceret ved midtvejsevalueringen. Denne produktguide er over sommeren blevet lanceret, og foreligger nu både hos de virksomheder, som ønsker at have den liggende fysisk og i et online-format.

Formålet med denne produktguide har været at sikre, at især overnatningsvirksomhederne let og overskueligt kunne få et overblik over det aktivitetsudbud, som findes på Sydfyn og i øhavet, så de let og hurtigt kunne guide gæster mod disse oplevelser – og på den måde lave krydssalg.

Effekterne af produktguiden har været blandede. På den ene side ytrer mange virksomheder, at den er ”god at have”, da den på en overskuelig måde illustrerer mulighederne for oplevelser i området. Det gælder især overnatningsstederne og Visit-organisationerne, som ikke selv udbyder oplevelser. Flere virksomheder har også benyttet sig af produktguiden, og bl.a. en strandpark og et hotel linker direkte til den elektroniske version på deres hjemmesider. Af de lidt mindre virksomheder, har også B&Bs den til at ligge i receptionen. Produktguiden har ikke i sig selv skabt effekter, men har sammen med Company Dating-arrangementerne faciliteret samarbejder mellem forskellige virksomheder. Dette evalueres under spor 2.

Som de ovenstående eksempler også peger på, har den store udfordring med produktguiden været, at det er blevet et katalog, som er blevet sat meget pænt op og i høj grad kan læses direkte af gæsten. Derfor henvender produktguiden sig også i høj grad til turisten frem for virksomheden selv. Nogle virksomheder henviser dermed blot deres gæster til kataloget i stedet for aktivt at forsøge at sælge oplevelserne ind. Den har altså i nogle tilfælde virket som en ”sovepude” for virksomhederne frem for et aktivt værktøj til at krydssælge. Desuden er der et eksempel på, at en virksomhed brugte produktguiden aktivt i starten, men har oplevet, at gæsterne på forhånd har vidst, hvilke oplevelser de kom for. Deres målgruppe havde altså i høj grad forudbestemt hvilke oplevelser, de ville have, og der har derfor ikke været direkte behov for at fortælle dem om de oplevelser, de kan få og forsøge at sælge dem ind. Desuden ytrer en mindre overnatningsvirksomhed, at deres udfordring med produktguiden har været, at de fleste turister har været interesseret i oplevelser i det nære lokalområde – og der kendte virksomheden udbuddet i forvejen, så der har ikke været brug for et katalog til det. Guiden bruges derfor mest som en brochure, som gæsten kan kigge i, hvis de har lyst. Der henvises ikke aktivt til den eller benytter den internt mellem virksomhederne til at skabe samarbejder. På den anden side, findes der flere eksempler på, at virksomheder enten henviser til guiden på deres hjemmeside (så en gæst kan klikke sig ind på den) eller at en virksomhed har taget konkrete eksempler ud fra guiden, som man kan booke direkte på deres hjemmeside. I disse tilfælde er produktguiden kommet nærmere et decideret salgsbart produkt.

En anden udfordring for produktguiden har været, at det for mange virksomheder ikke har været muligt at lave deciderede pakkelsninger for deres gæster, da sådanne i mange tilfælde ville høre under rejsegarantifonden, som mange virksomheder ikke er medlem af. Dette er på den ene side løst ved, at man – med de begrænsninger, som er nævnt ovenfor – har fokuseret på krydssalg fremfor deciderede pakker. På den anden side er det løst ved, at virksomheder har kunnet udbyde deres pakker gennem en anden aktør, Destination Fyn, da denne aktør er medlem af rejsegarantifonden.

Overordnet har produktguiden altså i sammenhæng med de andre aktiviteter skabt grobund for visse samarbejder, men på den anden side må den også vurderes at have nogle indbyggede udfordringer, som gør, at det fulde potentiale ikke er opnået endnu, da den i ret udbredt grad kun benyttes passivt af virksomhederne.

### *Friluft-app*

Det andet af de generelle delprojekter er udviklingen af en **friluft-app**.. Siden midtvejsevalueringen er appen blevet helt færdigudviklet og lanceret til download.

Appen indeholder kort over det Sydfynske Øhav, som man som gæst kan benytte sig af. Disse kort findes for både ride-, vandre-, og kajakture samt som dykker-, undervandsjagt- og windsurfingspots. Desuden indeholder appen et geografisk katalog over relevante virksomheder for en turist. Disse virksomheder er på forhånd screenet, så kun relevante virksomheder er blevet inkluderet.

Eksempelvis er almindelige varehuse eller lignende ikke medtaget. Blandt de inkluderede virksomheder er over 40 campingsteder og 100 andre overnatningssteder samt omkring 20 udstyrsudlejningsvirksomheder. Der er ikke siden lanceringen medtaget flere virksomheder, men listen kan udvides, hvis relevante virksomheder henvender sig.

Appen er altså hovedsageligt henvendt mod gæster, som søger ruter og spots på Sydfyn. Det er på evalueringens tidspunkt registreret knap 2000 unikke downloads af kortene og registreret over 20.000 brugssession/aktivitet med appen. Appen har altså nået mange slutbrugere. Det er dog ikke muligt at vurdere, om disse er reelle gæster. Der har også været positive tilbagemeldinger fra slutbrugeren af appen, især ift. muligheden for at downloade offline-kort.

Overordnet er det stadig for tidligt for virksomhederne at vurdere, om appen reelt har bidraget til øget omsætning. Dette skyldes især, at afprøvningen af den færdige app ikke har foregået gennem en hel sæson. Det kan desuden være svært for den enkelte virksomhed at koble et generelt tilbud til gæster med en eventuel øget omsætning. Dog må appen siges at have skabt en mere overskueligt, geografisk udbud for tur-gæsten på Sydfyn, hvilket positivt har påvirket rammebetingelserne for at drive en turismevirksomhed i området.

### *Forretningsmodeller*

Det tredje delprojekt har arbejdet med at udvikle **forretningsmodeller** for overnatningsvirksomheder. Dette delprojekt har i høj grad fokuseret på værdikædesamarbejder for overnatningsvirksomheder, og har på baggrund af det udbuds-faktaark, som er blevet udviklet tidligere i projektet, arbejdet videre over sommeren med at konkretisere de forretningsmodeller, som overnatningsvirksomhederne har skullet afprøve.

Pakkerejseloven og kravet om medlemskab af rejsegarantifonden har også været en udfordring her, og man har måttet fokusere på at arbejde med "turforslag" i stedet for deciderede pakker. Det er gjort konkret ved, at projektet i samarbejde med de deltagende virksomheder har udarbejdet en generel skabelon, som bruges af den enkelte virksomhed til at udvikle konkrete ture, som forbinder de vigtige punkter i turistens værdikæde. Konkret er der for dette delprojekt blevet udviklet 10 oplevelsespakker, som gæsten så kan booke individuelt.

Eksempelvis er der gennem Dyk Sydfyn udviklet 9 forskellige turforslag, som er henvendt direkte til dykkergæsten, specielt højinvolverede special interest tourists. Disse turforsalg tager konkret form som programmer – fx. dykkerweekend med familien – så gæsten let kan identificere de relevante overnatningssteder og dykkerspots. Samtidig indeholder programforslagene priser for overnatning, transport og kost. Men det er altså ikke en decideret portal, hvor man kan bestille disse pakker – her skal turisten selvstændigt opsøge de enkelte aktører, og bestille aktiviteterne hver for sig.

Dette delprojekt har også arbejdet med en provisionsmodel, hvor man som overnatningsvirksomhed har fået 10 % i provision, hvis man har booket en oplevelse for en kunde hos en oplevelsesaktør. Dette koncept er stadig i udviklingsfasen, og det er altså ikke fuldt igangsat, da det kræver en del vaner, som skal ændres hos virksomhederne, og effekterne heraf kendes derfor ikke endnu.

### *Lystsejlerens Gyldne Rute*

Det sidste delprojekt, som demonstrationsprojektet har igangsat, er **Lystsejlerens Gyldne Rute**. På midtvejsevalueringens tidspunkt var dette det koncept/produkt, som var udviklet *mindst*. Konceptet er at gå sammen med de relevante partnere på turisme- og regionsudviklingsområdet over et bredt geografisk område og efterfølgende formidle de mest oplagte lystsejlereture i det Sydfynske Øhav som et kort eller en ruteplan.

Dette delprojekt er til stadighed det mindst udviklede af de fire delprojekter, hovedsageligt fordi dette delprojekt har skiftet karakter undervejs, så det omfatter en rute i Østersøen med en bredere række partnere end oprindeligt planlagt. På nuværende tidspunkt er der blevet etableret en partnergruppe, der skal fungere som primus motor for at få Lystsejlerens Gyldne Rute lanceret. Partnergruppen består af Business Lolland-Falster samt de regionale selskaber i Lillebælt- og Sønderjyllandsregionen samt Holstenregionen i Tyskland. Især de tyske partnere har været vigtige at medtage i processen, og det har taget tid. Derfor har projektledelsen valgt at dette delprojekt ikke gennemføres i den gældende projektperiode for Oplevelsesbaseret Kystturisme. I stedet har man valgt at videreføre dette delprojekt i et INTERREG-samarbejde, som allerede er i sin opstartsfasen. På den måde forventes projekter at have større effekter på sigt end i den oprindelige form.

Overordnet må dog konkluderes, at dette delprojekt på nuværende tidspunkt ikke er blevet gennemført, da projektet har ændret karakter og det har taget længere tid at medtage de partnere, som projektledelsen har vurderet relevante for den optimale udvikling af lystsejlereturen. Derfor kan effekterne af dette tiltag således heller ikke måles på nuværende tidspunkt.

### *Spor 2: Netværksskabende/samarbejdsaftaler*

Går man til det andet spor af produkt- og koncepttiltag, som dette projekt har afprøvet hen over sommeren, er det som nævnt mere konkrete tiltag på virksomhedsniveau, som i højere grad kan påvirke besøg og omsætning i den enkelte virksomhed frem for mere generelle rammebetingelser for en gruppe af virksomheder.

De produkter og koncepter, som er blevet afprøvet på virksomhedsniveau, har i langt overvejende grad været en form for pakke- eller krydsalgssamarbejder med andre virksomheder – som også har været demonstrationsprojektets hovedfokus. Mange af disse er sket konkret gennem de netværks- og samarbejdsskabende aktiviteter, hvor der er arbejdet med virksomhederne mere overordnet og i løseligt sammensatte grupper. Det skal dog understreges, at det i flere tilfælde ikke er muligt at koble disse nye produkter 1:1 til eksempelvis Company Dating, da nogle virksomheder har "fået en ide" gennem eksempelvis et værktøjskassemøde eller lært noget gennem 1:1-sparring og så efterfølgende etableret et samarbejde med en anden virksomhed på et Company Dating-arrangement. Det understreges da også, at projektledelsen netop har tænkt tiltagene som en helhed. Fokus er i nedenstående på de konkrete produkter og koncepter, som er blevet afprøvet siden midtvejsevalueringen, med særlig fokus på de produkter og koncepter, som er etableret gennem netværksarrangementer.

De deltagende virksomheder kan overordnet inddeles i tre grupper. Der er en lille gruppe af virksomheder, som har afprøvet nye produkter eller koncepter i sæsonen, og som allerede nu har oplevet en relativ stor succes målt i omsætning. Dernæst er der en meget stor mængde virksomheder, som har afprøvet tiltag, og som har fået gang i nogle få samarbejdsaftaler og genereret et ret begrænset antal turister, som ikke kan måles direkte i omsætningen, men som stadig indikerer for den enkelte virksomhed, at der er potentiale i disse krydssalgssamarbejder. Sidst er der en lille gruppe virksomheder, som enten ikke har igangsat tiltag over sommeren eller som har afprøvet et produkt, som ikke har givet noget.

Af den første gruppe virksomheder, som over sommeren har skabt samarbejder og oplevet stigning i omsætningen, er et af de bedste eksempler Segway Langeland og Gorilla Park, som har indgået et tursamarbejde. Her er der tale om to oplevelsesvirksomheder, som på baggrund af deres deltagelse i dette demonstrationsprojekt og ved at møde hinanden til Company Dating-arrangementerne har indledt et konkret samarbejde om at udbyde Segway-ture rundt i Gorilla Park-parkerne i Vejle og Svendborg - en såkaldt "Segway Safari". Overnatningsstedet Christiansminde har desuden også på baggrund af deltagelsen i dette projekt gjort bl.a. "Segway Safari" tilgængeligt på deres hjemmeside for at krydssælge oplevelser. Både Segway Langeland og Gorilla Park har på baggrund af dette tiltag opnået en øget omsætning, og samarbejdet fortsætter fremadrettet i 2015.

Der er dog en række af andre gode eksempler på virksomheder, som har udviklet produkter gennem deres deltagelse i dette demonstrationsprojekt, som ikke alle kan nævnes. Dog har fx Østrup Turridding på baggrund af deltagelse i dette projekt afprøvet en række nye turprodukter indenfor rideturisme. Der er blevet indgået aftaler med en lang række virksomheder, herunder også Gorilla Park. Virksomheden har opnået en stigning i omsætning. Virksomheden vurderer dog selv, at selvom noget af den øgede omsætning stammer fra de nye turprodukter og fra gæster, som er blevet "krydssolgt" fra overnatningssteder, har det også generelt været en god sæson. Derfor kan væksten ikke alene henføres til deres deltagelse i projektet.

En anden virksomhed, som har iværksat tiltag over sommeren på baggrund af deltagelse i projektet, er Solbjerggaard Bed & Breakfast, som inkluderer et galleri og en tøjbutik. Her havde oplæggene på Company Dating-arrangementerne inspireret til at udbyde nye typer af ture til gæsterne - eksempelvis nattergaleture. Desuden havde virksomheden på baggrund af dating-arrangementerne konkret etableret løsere eller fastere samarbejdsaftaler med en række oplevelsesvirksomheder inden for især udflugter. Virksomheden har oplevet en stor stigning i omsætning, men det kan ikke alene henføres til deltagelse i projektet, da de som et selvstændigt tiltag har oprettet sig på en bookingportal, hvilket har genereret flere besøgende.

I den anden og største gruppe af virksomheder, som har skabt nye produkter - især i form af turprodukter - men endnu ikke oplevet nogen mærkbar stor omsætningsstigning findes Meet The Locals. De arrangerer ture til lokale særværdigheder i fire områder på Sydfyn, og de har også etableret en række samarbejdsaftaler med nye turprodukter, efter at have deltaget i Company Dating. Det inkluderer blandt andet udflugter til Veteranbanen i Faaborg og Hotel Faaborg. Det er samarbejdsaftaler, som stadig er i opstartsfasen, og de har derfor ikke genereret nogen øget omsætning på nuværende tidspunkt.

Også Hotel Faaborg har etableret 3 samarbejder og udbudt 3 nye turprodukter over sommeren. Det har drejet sig om en bustur til De Japanske Haver, en ældreudflugt til et galleri og en børnefamilieudflugt til Naturama i Svendborg. Ingen af disse tiltag har dog genereret nogen gæster, og omsætningen er selvfølgelig heller ikke steget heraf.

Askeris Bed & Breakfast har ligeledes indgået et samarbejde med en ridetursudbyder, så overnatningsstedet nu som en del af deres udbud har tilføjet rideture som et produkt til deres gæster. Der er dog stadig ikke nogen økonomiske effekter.

Samme oplevelse har Yellowhouse B&B oplevet, hvor man over sommeren har etableret et samarbejde med X-trail, som udbyder ture med ørredfiskeri. Igen er erfaringen dog, at det ikke har genereret flere gæster indtil videre og derfor ikke kan mærkes på omsætningen.

Den sidste gruppe af virksomheder – som eksempelvis Skaarupøre Vingaard – har ikke har lavet nogle nye tiltag over sommeren. Dog har nogle af disse virksomheder alligevel oplevet en lille stigning i omsætning grundet en generel god sæson. Derudover er der en række eksempler på turprodukter, som er blevet udviklet og afprøvet over sommeren, men som er blevet stoppet igen, da det ikke har kunnet tiltrække nye gæster. Det er sket i mindre omfang for ridetursprodukter og for et samarbejde mellem et hotel og en udbyder af cykelture.

Både for de virksomheder, som har lavet succesfulde tiltag og dem, som ingen tiltag har foretaget, er det udbredt, at de har deltaget i Company Dating-arrangementerne for at etablere netværk. Der er også generelt positive tilbagemeldinger fra virksomhederne. Selvom deltagelse ikke nødvendigvis har ledt til konkrete aftaler, har de deltagende virksomheder været meget positive overfor deres deltagelse i arrangementerne. Der er en klar holdning til, at de forbindelser, som man har skabt på disse arrangementer, kan blive aktiveret i fremtiden, og at de effekter og resultater, som der kan komme af sådanne netværk, først vil kunne ses i fremtiden – eksempelvis i næste sæson eller sæsonen efter.

Det må dog vurderes, at selvom denne tilgang har skabt et ret finmasket netværk blandt turismevirksomhederne på Sydfyn, har der manglet en form for opsamling blandt de deltagende virksomheder for at sikre, at virksomhederne kommer fra ide til handling og for at kvalificere eventuelle produkttiltag. Den klare bottom-up tilgang, hvor man fokuserede på, at samarbejdet skulle vokse op "nede fra" kunne med fordel mere eksplicit være blevet koblet med en "top-down"/opfølgende approach. Virksomhederne ytrer derudover, at mindre grupper kunne have sikret en større tryghed og et bedre udgangspunkt for at dele erfaringer og dermed sikre læring.

### Opsamling på produkter og koncepter

Overordnet er der altså foretaget en lang række produkt- og koncepttiltag i demonstrationsprojektet over sommeren. Det første spor af overordnede tiltag er kun delvist succesfulde, da især produktguidens potentiale ikke udnyttes til fulde af virksomhederne, og da Lystsejlerens Gyldne Rute ikke bliver gennemført i projektperioden. Begge de andre overordnede tiltag er succesfulde på den måde, at de har skabt bedre rammebetingelser for turismevirksomhederne på Sydfyn, men konkrete effekter forventes dog først på længere sigt. Da de overordnede tiltag heller ikke direkte er henvendt til virksomhederne men turisten, kan der desuden være en risiko for, at virksomhederne enten ikke tager det til sig eller ikke helt forstår, hvordan de kan bruge det til helt konkret at sælge

mere eller tiltrække flere gæster, da det ikke som sådan er den enkelte virksomhed, som kan tilbyde noget konkret produkt. Nogle virksomheder påpeger netop, at næste skridt ville være, at de selv helt konkret skulle have et produkt at tilbyde og sælge. Det kan være svært for den enkelte virksomhed at se den konkrete økonomiske side i disse tiltag.

I det andet spor, det konkrete niveau for de enkelte virksomheder, har de nye tiltag i meget overvejende grad taget form af nye former for turprodukter i samarbejde mellem oplevelses- og overnatningsvirksomheder men også oplevelsesvirksomheder imellem. Her er der en lille mængde tiltag, som må vurderes som meget succesfulde og som allerede har skabt en del øget omsætning på virksomhedsniveau. Derudover er der en stor mængde tiltag, som har skabt en mindre omsætningsstigning, men hvor det også kan være svært for virksomheder at vurdere om væksten konkret kan henføres til de konkrete nye produkter. Det gælder også, at nogle af de virksomheder, som har oplevet vækst ikke egentligt har deltaget i projektets aktiviteter. Der er desuden en række virksomheder, som ikke har afprøvet noget i løbet af sæsonen. Altså er der på den ene side etableret konkrete samarbejder mellem især oplevelsesvirksomheder og overnatningsvirksomheder, som allerede i indeværende sæson har afprøvet aktiviteter. På den anden side vil meget af det netværksarbejde, som projektet har foretaget, først give en reel effekt senere, da mange af de forbindelser, som de forskellige virksomheder har skabt først har mulighed for at træde i kraft som egentlige samarbejdsaftaler på sigt.

#### 6.5.4.2 **Kompetenceudvikling gennem værktøjskassemøde og 1:1-sparring**

Selvom et af demonstrationsprojektets hovedfokusområder har været netværksskabende aktiviteter, som skulle skabe nye samarbejdsaftaler og turprodukter, har projektet også haft fokus på kompetenceudvikling af en række virksomheder. Dette arbejde har i høj grad ligget i spor 2 og specielt i den 1:1-konsulentsparring og de værktøjskassemøder, som projektet har gennemført.

Projektets tilgang til kompetenceudvikling har i højere grad end de mere generelle tiltag været fokuseret på opdateringer af de enkelte virksomheders forretning og tilgang til turisten. Det gælder især 1:1-sparringen, hvor de relevante virksomheder er blevet udpeget på baggrund af en SWOT-analyse af virksomhedernes behov.

Den første type af kompetenceudviklingstiltag, 1:1-konsulentsparring, har været på 10-20 timer per virksomhed, og forløbene har været meget forskelligartede i deres indhold, da de har taget konkret udgangspunkt i den enkelte virksomheds udfordringer.

Det har eksempelvis været konsulentforløb, hvor virksomheder har fået redskaber til bedre at kunne bruge og udnytte mulighederne på sociale medier, det har været forløb, hvor virksomhederne har opnået læring omkring, hvordan man optimerer sin hjemmeside og generelt kommunikerer bedre med sine kunder, og det har også været forløb, som mere teknisk har hjulpet virksomheder med at prissætte produkter, så de giver en tilstrækkelig avance.

Tilbagemeldingerne fra virksomhederne er meget positive. Det er kun enkelte, som ikke har oplevet et positivt forløb, og her skyldes det hovedsageligt personlige uoverensstemmelser. Generelt ytrer de altså, at forløbene har givet stor værdi internt for virksomheden. De er med andre ord blevet meget skarpere på deres egen virksomhed og den placering, som virksomheden har i gæstens rejse.



Det har klædt dem bedre på til at sammensætte nye produkter eller kommunikere mere effektivt med kunderne.

Metoden med individuel konsulentsparring, hvor projektet altså har arbejdet på mikro-niveau med den enkelte virksomhed, har været særligt afgørende for få en mere dybdegående viden om, hvordan man løser en helt konkret udfordring for lige præcis ens egen virksomhed. Det understreges også af, at mange virksomheder har ønsket at deltage i mentorordningerne. Da projektet ikke kunne tilbyde individuelle sparringsforløb til alle deltagende virksomheder, vurderes det dog, at de mest oplagte er blevet udvalgt på baggrund af SWOT-analyser.

Den anden form for kompetenceudvikling af de deltagende virksomheder er foregået i større regi i form af værktøjskasssemøder. Disse har været om eftermiddagen/aftenen, så virksomhederne har haft mulighed for at deltage. Mellem 20-40 virksomheder har deltaget på en række af 3-4 oplæg efter midtvejsevalueringen. Disse oplæg har også haft forskellig karakter, men har alle haft til formål at opgradere de deltagende virksomheders forståelse af en helt konkret udfordring for turismevirksomheder.

Disse værktøjskasssemøder har i ret bred udstrækning fungeret godt, og virksomhederne er især glade for de emner, som har omhandlet meget lavpraktiske udfordringer eller emner. Helt konkret er det emner som, hvordan gæstevurderingsværktøjet "TripAdvisor" fungerer, og hvordan man kan bruge det som virksomhed, hvordan man søgeordsoptimerer så ens hjemmeside med større sandsynlighed placeres højt på søgelisten, samt hvordan man konkret kan optimere sin service til at skabe loyale kunder.

Der har også været et oplæg, som omhandlede prissætning mere generelt, og denne generelle indføring i prissætning var ikke brugbar for virksomhederne, da mindre turismevirksomheder ikke var den korrekte målgruppe for oplægget. Det er interessant, at der i den individuelle sparring også har været prissætningshjælp – men her med helt konkret udgangspunkt i virksomheden. Dette har fået en god modtagelse, og understreger altså pointen om, at de helt konkrete og virksomhedsnære tiltag har været mere effektive kompetenceudviklingsmæssigt.

Nogle af de virksomheder, som har indgået i de individuelle sparringsforløb og deltaget på værktøjskasssemøderne har ligeledes lanceret nye produkter, som beskrevet ovenfor. I nogle tilfælde har de har genereret omsætning og i andre har de ikke. Det er derfor meget svært at koble disse kompetenceudviklingsforløb direkte til øget omsætning, men det skal understreges, at de virksomheder, som både har indgået i 1:1-sparringsforløb, deltaget på værktøjskasssemøderne og i Company Dating-arrangementerne i højere grad har oplevet succes end de andre virksomheder. Det tyder altså ikke overraskende på, at en højere grad af involvering fra virksomhedernes side også hænger sammen med mere succesfulde tiltag.

#### 6.5.4.3 Kvalitetsudvikling

Demonstrationsprojektets arbejde med produkt-, koncept- og kompetenceudvikling har i forskellig grad bidraget til at højne kvaliteten af de produkter og det udbud, som de deltagende virksomheder tilbyder gæsterne.

På den ene side er der især igennem de individuelle sparringsforløb og delvist gennem de værktøjskasssemøder, som har omhandlet helt konkrete emner, sket en opgradering af virksomhedernes viden om, hvordan de mere effektivt agerer i et turismemarked. Det er eksempelvis ved bedre at kunne kommunikere til den relevante målgruppe, bl.a. special interest tourists. Det er også ved, at man som virksomhed kan levere en bedre oplevelse – og en oplevelse af højere kvalitet - ved at tillægge en mere standardiseret tilgang til sine produkter, så man i højere grad har ”hyldevarer”, som man er god til. På den måde kan man hver gang levere den højeste kvalitet i stedet for en masse forskellige produkter, som varierer i kvalitet alt efter hvilket produkt kunden ønsker.

Der har især været fokus på, at et produkts værdi stiger væsentligt, når man som virksomhed inkluderer noget ”ekstra” i oplevelsen, som kunden ikke forventer, er inkluderet i prisen. Det er altså ikke meget, virksomhederne skal gøre for at oplevelsen for gæsten stiger betragteligt. Flere virksomheder har taget tanken om ”add-on” til sig i deres udbud, hvad enten det er muligheden for at koble deres virksomhed med en anden virksomhed for at tilbyde gæsten en mere komplet oplevelse, eller det er mere fokus på at yde en bedre service for ens ”egne gæster”. En del af dette arbejde handler også om, at virksomhederne er blevet skarpere på, hvad deres produkter *egentlig* indeholder – også overfor gæsten. Det er altså tydeligere, hvad du får, når du køber noget, hvilket kan bidrage til, at oplevelsen for gæsten i højere grad lever op til forventningerne og dermed opleves som bedre.

Da der stadig er en del virksomheder, som ikke har lavet deciderede nye tiltag i indeværende sæson, men som påtænker at gøre det i 2015-sæsonen, forventes det, at eventuelle effekter af denne kvalitetsudvikling først kan ses på sigt.

#### 6.5.4.4 Værditilvækst, forretningsudvikling og forankring

Der er en del forskel på hvorvidt de deltagende virksomheder på den ene eller anden måde har oplevet en værditilvækst i løbet af projektet – og det er flere steder ikke muligt at påvise, at en eventuel værditilvækst kan henføres til deltagelse i netop dette projekt.

De virksomheder, som har oplevet en vækst, har i høj grad baseret det på en udvikling af deres forretning mod en mere **markedsnær afprøvning** af en række konkrete produkter – især i form af turprodukter. Der findes ligeledes en række eksempler på virksomheder, som har gennemgået en udvikling af deres forretning på et meget konkret niveau - eksempelvis i forbindelse med mere korrekt prissætning af produkter, en mere professionel tilgang til at udbyde ”standardiserede” produkter eller mere effektivt at kunne udnytte de sociale medier. Det understreges dog, at denne evaluering ikke kan påvise, at værditilvæksten alene skyldes dette projekts tiltag.

I den interne virksomhedsevaluering i demonstrationsprojektet er der blandt de 14 adspurgte overnatningsvirksomheder, har kun et meget begrænset omfang oplevet en stigning i **omsætning**. Dette stemmer godt overens med den telefonbaserede spørgeskemaundersøgelse, som gennemgås dybere i det tværgående afsnit, men hvor knap halvdelen af de 29 adspurgte svarer, at deltagelsen i projektet på nuværende tidspunkt ”Slet ikke” har medført en øget indtjening for virksomheden.

I den interne evaluering har en lille gruppe af oplevelsesvirksomhederne opnået en forholdsvis stor stigning i deres **omsætning** og samtidig deltaget i en række aktiviteter i projektet. Her bliver

omsætningsstigningen dog ikke koblet med deres deltagelse i projektet, og evalueringen kan derfor ikke påvise, at omsætningen er steget grundet deltagelse i dette projekt. Men billedet understreger, at en lille mængde af især oplevelsesaktører har opnået meget succesfulde tiltag og efterfølgende stigning i deres omsætning, mens langt størstedelen af de deltagende virksomheder – især overnatningsvirksomheder – ikke har oplevet nogen egentlig vækst eller kun en meget begrænset vækst.

**Målgruppeudvidelse** har hovedsageligt været fokuseret på at tiltrække flere special interest tourists, altså turister, som rejser til en destination for at dyrke en særlig interesse, det kunne være kajakroning, ridning eller dykning. Deltagerne i virksomhedsundersøgelsen har delvist oplevet, at deres målgruppe er blevet udvidet. 9 ud af 29 virksomheder svarer, at de har oplevet en udvidelse, som i høj, nogen eller mindre grad kan henføres til deres deltagelse i projektet. Denne målgruppeudvidelse *har* især været rettet mod special interest tourists, men nogle har også oplevet flere gæster fra Tyskland og Holland. Det kraftige fokus på special interest tourists – som eksempelvis undervandsjagtturister eller fiskere – kan på sigt også forventes at have **forlænget sæsonen**, da denne type turister ikke rejser til Sydfyn pga. eksempelvis godt vejr i højsæsonen men derimod rejser på det tidspunkt af året, hvor lige præcis deres specifikke interesse lettest kan dyrkes. Det kunne eksempelvis være de tidspunkter, hvor særlige typer af fisk er særligt aktive. Det er stadig for tidligt at evaluere om det reelt lykkes at skabe en forlænget sæson, som tiltrækker flere gæster.

Projektets tiltag vurderes i forskellige grad som **relevante for virksomhederne**. På den ene side opfattes de netværksskabende tiltag, hvad enten de har udmøntet sig i konkrete produkter eller ej, som høj grad relevante af virksomhederne. 20 ud af de 29 adspurgte i virksomheder svarer, at de er "Tilfredse" eller "Meget tilfredse" med deres deltagelse i projektet, og af de 20 virksomheder er langt den overvejende del glade for nye kontakter eller etablerede netværk. Der er desuden en stor tilfredshed med de helt konkrete produkter, som er blevet afprøvet over sommeren, også selvom de ikke nødvendigvis har givet nogen stigning i omsætning. På den anden side opfattes en række af de mere overordnede tiltag, som enten tilsigtet eller utilsigtet har fået turisten som modtager, som mindre relevante for virksomhederne, da de kan have svært ved at se et helt konkret økonomisk potentiale i disse ændrede rammebetingelser. Derfor vurderes projektets tiltag til i nogen grad at ville leve videre og blive endeligt forankret i virksomhederne.

Konkret har projektet **forankringsmæssigt** arbejdet på tre niveauer. For det første er den kompetenceudvikling, især på 1:1-niveau, som nogle virksomheder har gennemgået, også fungeret som en forankringsmekanisme på mikro-niveau. Det har bidraget til, at de tiltag, som virksomhederne har foretaget sig, også i højere grad forankres hos en mere professionel virksomhed. Dog kan den manglende og efterspurgte konkrete salgslæring modvirke, at disse virksomheder rent faktisk fortsætter med at udvikle og sælge nye produkter til gæsterne.

For det andet har projektet arbejdet med forankring på meso-niveau. Her har projektet arbejdet med at sørge for, at større samarbejder mellem en række partnere, som udbyder turprodukter, eksempelvis havkajakture og rideture, har fungeret. Det har her vist sig, at disse samarbejder, har krævet en administrativ enhed for at sikre den administrative forankring af samarbejdet fremadrettet. Den administrative enhed skal helst være en enhed, som er stor nok til at have en decideret administrativ afdeling – eksempelvis en Visit-organisation eller en kommune. Projektet har

derfor forsøgt at inddrage det sted, hvor tiltaget administrativt tænkes forankret allerede fra starten af samarbejdet. Ellers har det vist sig, at det på sigt er svært at opnå det nødvendige ejerskab over tiltagene. Dette har fungeret godt ved projekter med rideturisme, da der her har været en naturlig administrativ enhed og et klart samarbejde med en række kommuner. Der er også indledt samarbejder mellem touroperatører i Danmark og mellem en hollandsk og dansk operatør på cykelområdet. Det har dog fungeret mindre godt med kajakture,, da der her har manglet en naturlig administrativ enhed. Det er meningen, at disse samarbejder skal fortsætte, men det er tvivlsomt om det er muligt de steder, hvor der ikke er fundet en velfungerende administrativ enhed.

For det tredje arbejder projektet på et overordnet makro-niveau med at forankre nogle af de overordnede tiltag i et kommende INTERREG-projekt – det drejer sig om forankring af Den Gyldne Sejlerrute, der som nævnt endnu ikke er gennemført. Det kan diskuteres, hvorvidt der er tale om decideret forankring, da dette tiltag handler om at sørge for, at et delprojekt overhovedet gennemføres. Dog er der på den anden side netop tale om et forsøg på ikke at tabe projektet i dets nuværende form på gulvet og netop sikre, at det er forankret i et interregionalt projekt fremadrettet. Den Gyldne Sejlerrute skal videreføres i et større interregionalt og dansk-tysk samarbejde. Ud over Den Gyldne Sejlerrute er der en forhåbning om, at Destination Fyn kan bidrage til at gennemføre nogle markedsføringsmæssige tiltag fremadrettet, som virksomhederne i høj grad efterspørger. Der er ikke en specifik plan for dette, men det handler ikke om i sig selv at forankre specifikke tiltag, men om at skabe en markedsføringsplatform, der gør, at nogle af demonstrationsprojektets tiltag ikke syner hen alene grundet manglende markedsføring.

Overordnet kan evalueringen ikke påvise nogen samlet værditilvækst, som skyldes demonstrationsprojektets tiltag. Dette skyldes, at det kun er relativt få virksomheder, som eksplicit kan koble deres deltagelse i dette projekt med en egentlig vækst, og at projektet har fokuseret meget på at forbedre rammebetingelserne for virksomhederne, hvilket først på sigt kan forventes at skabe egentlig vækst.

### 6.1.3 Målopfyldelse

I henhold til ansøgningen skal demonstrationsprojektet ”Maritime Naturoplevelser” opfylde følgende interne målsætninger: udvikle flere forretningsmodeller med maritime naturoplevelser som omdrejningspunkt, udvikle og kvalitetsudvikle tilbud både i form af konkrete produkter, mersalg, involvering af flere virksomheder mv., skabe 30 samarbejdsaftaler med offentlige og private, udvikle en handlingsplan for styrkelse af kystturismeerhvervet, gennemføre en plan for styrket værditilvækst i virksomhederne gennem udvikling og afprøvning af støttefunktioner fra CKT og afholde netværk og konferencer regionalt. Disse gennemgås i det efterfølgende.

Demonstrationsprojektet har skullet udvikle flere forretningsmodeller med maritime naturoplevelser som omdrejningspunkt. Denne målsætning kan siges at være blevet indfriet gennem de individuelle sparringsforløb og meget konkret gennem de 10 oplevelsespakker/turforslag, som er udviklet sammen med Diving Denmark for dykkerturister med udvalgte dykkerspots og overnatningssteder.

Dernæst har demonstrationsprojektet skullet udvikle og kvalitetsudvikle tilbud både i form af konkrete produkter, mersalg, involvering af flere virksomheder mv. Dette kan i relativ høj grad siges

at være blevet gjort gennem de konkrete krydssalgsløsninger, som virksomhederne selv har udviklet i netværkene. Det er dog kun nogle af de konkrete produkter, som reelt har været salgsbare. Der er også i høj grad blevet udviklet konkrete produkter på et overordnet plan, selvom Den Gyldne Sejlerrute ikke bliver færdig i projektperioden, men disse produkter har karakter af nye rammebetingelser for virksomhederne, og de er altså ikke direkte salgsbare.

Demonstrationsprojektet har skullet skabe 30 samarbejdsaftaler med offentlige og private. Der er en række offentlige aktører involveret, men aktørkredsen består hovedsageligt af privat aktører. Der er skabt 30 aftaler med offentlige og private, og delmålet er derfor opfyldt.

Projektet havde allerede ved midtvejsevalueringen udviklet en handlingsplan for styrkelse af kystturismeerhvervet og opfylder dermed denne målsætning.

Projektet har også haft som målsætning at gennemføre en plan for styrket værditilvækst i virksomhederne gennem udvikling og afprøvning af støttefunktioner fra CKT.

Demonstrationsprojektet har haft en vis kontakt med CKT, og har brugt CKT ved tvivlsspørgsmål, samt fået udviklet en special interest tourist-analyse på det tyske marked. Desuden har projektledelsen fået vejledning og sparring ved behov på mail og på erfa-møderne. Da CKT er blevet benyttet til disse støttefunktioner, er dette delmål opfyldt.

Demonstrationsprojektet har for de enkelte tiltag en mere eller mindre eksplicit plan for synliggørelse og profilering, som blandt andet omfatter pressemeddelelser, presseture, udsending af plakater og artikler i special interests-magasiner. Desuden har flere virksomheder fået værktøjer til bedre at kunne synliggøre sig selv og deres tiltag.

Som det sidste delmål har demonstrationsprojektet skullet afholde netværk og konferencer regionalt, hvilket ikke i særlig høj grad er sket, samt videndeling nationalt, hvilket kun i meget begrænset omfang er sket. Der har dog været et enkelt netværksmøde med de andre demonstrationsprojekter i regi af det overordnede projekt.

Ud over demonstrationsprojektets egne mål, som altså i relativ høj grad er blevet opfyldt, findes der også en række overordnede effektkrav til det samlede tværregionale projekt. Denne slutevaluering kan ikke påvise, at demonstrationsprojektet har bidraget til at opfylde de helt overordnede projektkrav i nogen væsentlig grad, om end der er tegn på, at rammebetingelserne har skabt et potentiale for at målgruppen udvides til også at omfatte special interests tourists i højere grad og hermed indeholde et potentiale for sæsonforlængelse. Der er også ift. den tidlige projektperiode sket en lille stigning i det tværregionale samarbejde, som dog stadig har været begrænset.

Overordnet må demonstrationsprojektet altså vurderes i høj grad at have opfyldt de interne målsætninger, som projektet har opstillet. Disse målsætninger handler dog mere om konkrete tiltag og forbedringer af de generelle rammebetingelser for turismeerhvervet på Sydfyn, hvor det overordnede projektets effektkrav fokuserer på de effekter, som disse tiltag og forbedrede rammebetingelser kunne skabe. Projektet har bestemt skabt effekter for enkelte virksomheder – også helt konkret i omsætningstal – men det er på et meget mindre niveau end det overordnede projekts effektkrav opstiller. Desuden forventes effekterne af demonstrationsprojektets tiltag først rigtigt at virke på længere sigt – tidligst efter sæsonen 2015 – hvorfor det ikke er forventeligt, at

projektet opfylder de overordnede effektkrav. Derfor kan denne slutevaluering heller ikke påvise, at demonstrationsprojektet har bidraget i nogen særlig grad til at opfylde de overordnede effektmål.

#### 6.1.4 Læringselementer

Dette afsnit oplister de vigtigste læringselementer fra dette demonstrationsprojekt, som kan bruges fremadrettet. Læringselementerne kan overordnet set opdeles i 1) metodiske læringer og 2) målgruppemæssige læringer.

Rent **metodisk** har dette projekt bidraget med den læring, at når de metoder og tilgange, der benyttes i høj grad fokuserer på at forbedre de rammebetingelser, som turismeerhvervet arbejder indenfor, er det meget svært at koble disse tiltag til konkrete effekter på kort sigt. Det betyder ikke, at disse metoder og dette fokus ikke har bidraget med resultater i form af nye og forbedrede vilkår for virksomhederne, men de konkrete effekter må først forventes at kunne identificeres på længere sigt. Desuden er der den udfordring i forhold til at arbejde med rammebetingelser, at virksomhederne ikke føler, at de får konkrete, nye salgsbare produkter og derfor kan have svært ved at se den økonomiske vinding for dem i disse generelle tiltag. Der kan derfor være et behov for mere eksplicit at arbejde sammen med turoperatører, for simpelthen at komme ud på markedet i større skala. Det handler om, at der kan være et behov for, at der kommer professionelle turoperatører til at stå for det konkrete salg af turproduktet.

Læringsmæssigt viser dette projekt også, at netværksskabende tiltag i høj grad er efterspurgt af virksomhederne og også i mange tilfælde har bidraget til at udvikle konkrete produkter og samarbejder mellem virksomheder. Men netværk udvikler ikke salgsbare produkter af sig selv, og der er derfor brug for, at man fokuserer på helt konkrete produkter, som meget simpelt og operationelt kan indgå i virksomhedens katalog af salgsbare produkter. Derfor er det en læring, at en meget bred og netværksskabende bottom-up tilgang skal kombineres med en mere strukturerede top-down tiltag, hvis den enkelte virksomhed ikke blot skal blive ved ideerne og i stedet udvikle helt konkrete og salgsbare produkter. Dette kan bl.a. gøres gennem mere 1:1-sparring med virksomhederne, som kan kvalificere deres tiltag. Ud over denne mere generelle læring, har dette projekt også demonstreret, at når der er et meget klart fokus på pakker og samarbejdsaftaler mellem virksomheder, kan rejsegarantiloven blive en konkret problematik, som skal overvindes – eksempelvis ved at dreje fokus mod krydssalg frem for pakker. Krydssalg er dog en større udfordring for virksomhederne end at lave mere konkrete pakker, som kan sælges mere direkte.

**Målgruppemæssigt** bidrager dette projekt også med den læring, at mere engagerende virksomheder også er de mest succesfulde virksomheder. Helt konkret betyder dette, at de virksomheder, som har deltaget i flere af de tilbud, som projektet har tilbudt, og dermed også lagt flere ressourcer i det, også er endt med mere kvalificeret og salgsbare produkter. Et større engagement fra virksomhedernes side skaber altså et større output.

Demonstrationsprojektet har ligeledes gennem kontakten med en lang række af forskellige typer af virksomheder kunnet identificere den type virksomhed, som generelt har en større tendens til at engagere sig i udviklingsarbejdet. Især har ancienniteten hos virksomhederne en afgørende

betydning. Meget nystartede virksomheder har stået overfor en række udfordringer, som var af mere basal karakter end mere etablerede virksomheder, og derfor kan nogle af projektets tiltag ikke umiddelbart benyttes, da de så at sige springer et par trin over. På den anden side har meget etablerede virksomheder med mangeårige forretningsmodeller den udfordring, at de har vaner, som er sværere at ændre og er derfor sværere at få til at deltage aktivt i udviklingen af nye og anderledes tiltag. Derfor er den optimale målgruppe virksomheder som stadig er nye (fx. 2-3 år) og derfor stadig er i en fase, hvor de er ved at udvikle deres forretningsmodel og derfor åbne for forslag og ideer. På den anden side har disse virksomheder eksisteret tilpas længe til, at mere basale udfordringer ved at starte en virksomhed op allerede er overvundet, og et projekt som dette kan derfor mere direkte begynde at arbejde med udvikling af virksomheden frem for mere basal etablering af virksomheden.

Overordnet har dette projekt altså bidraget med den læring, at tiltag, som fokuserer på at forbedre rammebetingelserne for virksomhederne om end de producerer konkrete resultater på et overordnet niveau, kan de for det første være svære at koble direkte til vækst i virksomhederne og for det andet kan sådanne tiltag være sværere for virksomhederne at tage til sig, da de ikke nødvendigvis kan se den umiddelbare økonomiske fordel heraf. For det andet har projektet målgruppemæssigt vist, at en mere kvalificeret tilgang til hvilke virksomheder der reelt har et udviklingspotentiale kan bidrage til en større koncentration af succesfulde tiltag. Helt konkret er virksomheder med mere end én person, som har overvundet basale opstartsvanskeligheder den oplagte målgruppe at arbejde med.

### 6.1.5 Konklusion

Projektet har været meget fokuseret på – og har i høj grad også opnået – at skabe et netværk meget bredt men også meget løst mellem et stort udpluk af turismevirksomheder inden for både overnatning og oplevelser på destinationsniveau i Sydfyn. Dette er særligt efterspurgt blandt de deltagende virksomheder og har også betydet en høj grad af tilfredshed med projektet fra virksomhedernes side.

Der har været en bred deltagelse i de netværksskabede aktiviteter, hvilket også har betydet, at der kun meget løst er etableret samarbejder og deraf i mindre grad udviklet deciderede salgsbare produkter på eget initiativ. De latente netværk kan først forventes at have effekt på sigt, hvis de holdes aktiverede og hjælpes til at udvikle konkrete salgsbare produkter.

Dog findes der allerede nu meget konkrete samarbejdsaftaler, som også i nogle få tilfælde har udmøntet sig i salg af konkrete produkter, og det er især tilfældet, når de deltagende virksomheder har deltaget i flere af projektets aktiviteter – eksempelvis kompetenceudviklingen.

Rent effektmæssigt må det dog konkluderes, at det endnu er for tidlig at måle effekter af de tiltag, som dette demonstrationsprojekt har foretaget. Overordnet kan evalueringen derfor heller ikke påvise nogen samlet værditilvækst, som skyldes demonstrationsprojektets tiltag. Det betyder selvfølgelig ikke, at der ikke findes enkelte virksomheder med vækst.

En af grundene til at effekter kan være svære at påvise er, at demonstrationsprojektet har fokuseret på at forbedre mange rammebetingelser, hvilket først forventes at have effekt tidligst i 2015.

Demonstrationsprojektet har bidraget med den læring, at de målgrupper, som projektet fokuserer på, er afgørende for den effekt, som projektet kan skabe. En kvalificeret tilgang til de deltagende virksomheder i et projekt er afgørende, da det ikke er alle typer af virksomheder, som reelt indeholder et udviklingspotentiale. Derfor kan mindre mere velscreenede grupper være mere oplagte end store og meget uensartede forsamlinger.

Alt i alt har demonstrationsprojektet opnået meget og har igangsat rigtig mange tiltag. Det gælder især, at de netværksskabende aktiviteter har været efterspurgt, men at det er svært at knytte det til mærkbare økonomiske effekter på kort sigt.



### Hvilke pointer og læringer er *vigtigst* at tage med fra dette demonstrationsprojekt?

- Der er **stort potentiale i at arbejde med maritime naturoplevelser** som en del af en udvikling af turisterhvervet bredt. Det skyldes især, at der er en kæmpe efterspørgsel blandt overnatnings- og oplevelsesvirksomheder for både at skabe mere kendskab til andres produkter og for helt konkret at **skabe netværk**, som kan udmønte sig i konkrete turprodukter, som indfatter en overnatning med en oplevelse i lokalområdet.
- Når man arbejder med mere overordnede vilkår for at drive turismevirksomhed, er det ekstra vigtigt, at dette arbejde **kobles eksplicit til den enkelte virksomheds i dennes daglige salgsarbejde** – selvom arbejdet kan have effekter, skal den enkelte virksomhed selv kunne den konkrete økonomiske gevinst herved for at potentialet udnyttes helt og gøre tiltagene bæredygtige
- **Målgruppen for arbejdet med turismeudvikling er afgørende** for at kunne indfri det fulde potentiale. De mest oplagte virksomheder at arbejde med i denne type projekt, er de virksomheder, har et par års anciennitet. På den måde er opstartsvanskelighederne overstået men på den anden side er de ikke præget for meget af vanetænkning, som gør innovative tiltag svære at implementere

## 6.2 DEMONSTRATIONSPROJEKT 2: ERHVERVSMÆSSIG VÆKST I TILKNYTNING TIL BY- OG HAVNEMILJØER

Demonstrationsprojektet "Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer" arbejder med de to mikrodestinationer Hvide Sande og Søndervig med afstikkere til hele området omkring Ringkøbing Fjord. Gennem en *helhedsorienteret* udviklingstilgang, hvor der både arbejdes med det fysiske udtryk og planlægningen, med erhvervs- og serviceudvikling, med tiltrækning af investeringer samt med identitet og branding, skal projektet give modeleksempler på, hvordan der kan arbejdes med at skabe erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer i to typiske mikrodestinationer.



<b>Navn</b>	Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer
<b>Tema</b>	By- og havnemiljøer
<b>Geografi</b>	Hvide Sande og Søndervig (samt området omkring Ringkøbing Fjord)
<b>Leadpartner</b>	Ringkøbing-Skjern Kommune

"Demonstrationsprojektets mål er at give modeleksempler på, hvordan der kan arbejdes helhedsorienteret, innovativt og sammenhængende med at skabe erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer i to typiske mikrodestinationer"

Ringkøbing-Skjern kommune er gennem Destination Ringkøbing Fjord projektleder. Der er ansat en projektleder i regi af Destination Ringkøbing Fjord, og dette demonstrationsprojekt er således, som det eneste, forankret kommunalt. Projektet drives af projektlederen i samarbejde med et konsortium af konsulentvirksomheder, som dækker de forskellige kompetencer inden for fysisk udvikling, serviceudvikling, osv. Dette konsortium har været med igennem hele processen og varetager en del af projektledelsen og koordineringen på tværs af projektets forskellige aktiviteter.

Et centralt omdrejningspunkt for projektet er udarbejdelse af en potentialeplan for destinationerne. Denne potentialeplan fungerer som en samlet og helhedsorienteret plan, der sætter retningen for udviklingen af destinationerne. Processens omdrejningspunkt har været et vækstgruppeforløb, hvor de lokale aktører arbejder med konkrete problemstillinger og idéer i forskellige netværksbaserede arbejdsgrupper. Der er i alt fem forskellige arbejdsgrupper, som har arbejdet gennemgående: To grupper (en for hver destination), der arbejder med det fysiske rum; en tværgående gruppe, der arbejder med uddannelse; en gruppe, der arbejder med lystfiskeri i Hvide Sande og en, der arbejder

med overnatningsmuligheder i Hvide Sande. Desuden har der været tilløb til etablering af forskellige andre arbejdsgrupper.

Vækstgrupperne fungerede som fælles halvdags-workshops, hvor de enkelte arbejdsgrupper arbejdede sammen med konsulentteamet, nye aktører løbende blev inddraget, og der samtidig var tværgående elementer eksempelvis eksterne indlæg, præsentation af aktiviteter og forslag fra arbejdsgrupperne. Desuden blev der i fællesskab arbejdet med input og udkast til potentialeplanerne. Nogle arbejdsgrupper har også arbejdet selvstændigt imellem workshop-sessionerne. For en detaljeret gennemgang af projektets organisering og opbygning henvises til midtvejsevalueringen.

De endelige potentialeplaner blev præsenteret i september 2014, mens den sidste workshop blev afholdt i maj. I modsætning til flere af de øvrige delprojekter, så var dette projekt kendetegnet ved at være relativt langt allerede på tidspunktet for midtvejsevalueringen. Status i november 2014 er, at potentialeplanerne dels indgår i kommunens planstrategiarbejde, samt at en række erhvervspartnerne i projektet arbejder på at realisere flere af de konkrete projektidéer – bl.a. i forhold til etableringen af nye overnatningsmuligheder og et lystfiskerhus. Desuden arbejdes der i regi af turistforeningen på at videreføre det netværk af erhvervsaktører, som er skabt i projektet.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt de deltagende virksomheder har desværre haft en meget lav svarprocent for dette demonstrationsprojekts vedkommende. Det skyldes formentlig en kombination af flere faktorer. Dels er projektet bevidst ikke italesat som et selvstændigt projekt, dels er området kendetegnet ved en stor projekttæthed og dermed evalueringsaktivitet. Dertil kommer det faktum, at netop dette demonstrationsprojekt – som nævnt ovenfor – havde sin sidste workshop før sæsonen 2014 for alvor gik i gang, hvorfor det var noget tid siden deltagelsen, da virksomhederne blev kontaktet i oktober. Svarene fra de 14 virksomheder, som har ønsket at deltage i spørgeskemaundersøgelsen, vil derfor kun blive anvendt, hvor de udviser meget entydige resultater og bør også i disse tilfælde fortolkes med forbehold.

### 6.2.1 Netværk og samarbejde

Dette afsnit vurderer samarbejde og netværk i demonstrationsprojektet. Det gælder både samarbejde internt mellem projektledelsen og virksomhederne, virksomhederne imellem og eksternt mellem projektledelsen, de andre demonstrationsprojekter samt CKT og de 20 særlige feriesteder.

Demonstrationsprojektet har, som beskrevet i midtvejsevalueringen, været meget succesfuldt i forhold til at mobilisere og engagere **det interne samarbejde** med lokale erhverv. Projektlederens samarbejde med virksomhederne har været velfungerende og kontinuerligt. Fokus har dog ikke alene været på turismevirksomhederne i traditionel forstand, men på at engagere alle aktører, som på den ene eller andet måde er nøgleinteresser i udviklingen af destinationerne. Det bedste eksempel er måske Hvide Sande Havn, hvis kerneforretning ikke er turisme, men som er en vigtig aktør i forhold til såvel den fysiske såvel som oplevelsesmæssige udvikling af havneområdet og byen, hvor netop det, at byen har en levende industrihavn, er et centralt omdrejningspunkt. Et andet væsentligt fokus har været på at engagere lokale investorer i projektet, hvilket er en væsentlig årsag

til, at en række nye projektidéer allerede er i gang med at blive realiseret (behandles nærmere nedenfor).

I regi af turistforeningen arbejdes der på at videreføre de stærke netværk, som er skabt med projektet, ved at integrere dem i turistforeningen. Flere af de interviewede virksomheder giver dog udtryk for bekymring for om momentum for samarbejdet kan holdes uden projektet.

I forhold til **det eksterne samarbejde**, så har projektet været kendetegnet ved en stor projekttæthed i området, hvilket har stillet store krav til koordinering med andre projekter. Det er således fra projektledelsen blandt andet bevidst fravalgt at forsøge at adskille de forskellige projekter i forhold til erhvervsaktørerne, hvilket på den ene side er effektivt i forhold at undgå ”projektmæthed” i erhvervet, men som omvendt vanskeliggør evalueringen, da det for de fleste aktører er vanskeligt eller helt umuligt at adskille de forskellige projektaktiviteter fra hinanden.

**Samarbejdet med CKT** har generelt været velfungerende og samarbejdet beskrives af projektleder som gnidningsfrit og let. Desuden har CKT’s analyser været et godt grundlag og faktabaseret afsæt for videre arbejde med destinationerne. Dette er uændret ift. midtvejsevalueringen. **Samarbejdet med de øvrige demonstrationsprojekter** beskrives som begrænset, og billedet er nogenlunde uændret i forhold til midtvejsevalueringen. Dog skal det fremhæves, at der i forlængelse af sidste workshop ”Smag for vækst” blev afviklet et forløb for restauranter o.l., som blev afholdt og tilrettelagt i samarbejde med demonstrationsprojekt 4 (Smagsoplevelser ved Midtjysk Turisme. Se afsnit 6.4). Desuden er det generelt projektledelsens vurdering, at der er en stigende interesse fra andre destinationer for at høre nærmere om projektet og dets resultater. Videndelingen til såvel de øvrige demonstrationsprojekter som til de 20 særlige feriesteder har dog været begrænset og ad-hoc præget.

## 6.2.2 Resultater og effekter

I dette afsnit vurderes de resultater og effekter, som demonstrationsprojektet har skabt og forventer at skabe fremadrettet. Status siden midtvejsevalueringen i foråret 2014 er, at potentialeplanerne er færdiggjort, at der arbejdes på realiseringen af flere af projektidéerne i disse, samt at der har været afholdt enkelte aktiviteter; eksempelvis et powerevent for sæsonmedarbejdere og udviklingsforløb for restauranter.

### 6.2.2.1 Produkt- og serviceudvikling

I dette demonstrationsprojekt sker **produktudviklingen** først og fremmest på (mikro)destinationsniveau. Den helhedsorienterede tilgang betyder, at der arbejdes med såvel den fysiske planlægning og udtrykket i områderne, samt med erhvervsliv og service, med brand eller identitet.

Potentialeplanen fremhæver *tre væsentlige resultater* af arbejdet. For det første, at der er skabt en fælles vision for udviklingen af byerne. For det andet, er der et styrket netværk og nye samarbejde på tværs af aktørerne, som beskrevet ovenfor. For det tredje, at der er udviklet en række forretningskoncepter og projektidéer. Det gælder:

- *Uddannelse og kompetenceløft i turismeerhvervet*
- *Bedre smagsoplevelser – Bredere udvalg og højere kvalitet*

- *Forbindelse og ophold i Hvide Sande*
- *Det Autentiske Søndervig*
  - Opstramning af Badevej – Porten til Vesterhavet
  - Bagsiden af Lodbergsvej
  - Adgang til fjorden
- *På dækket: Oplevelser i fiskeriet*
- *Lystfiskeri og andre aktiviteter ved fjorden*
- *Nye overnatningsformer i Hvide Sande*
- *Kunstnerkoloni: Boliger og Værksteder i Hvide Sande*
- *Klitheden: Ny bydel med flexboliger i Hvide Sande*
- *Kanalby i Hvide Sande: Den autentiske, maritime feriedestination*
- *Skitseforslag til Dækmolevej i Hvide Sande*
- *Lystfiskerstationen i Hvide Sande*
- *Trafikplan for Hvide Sande.*

Kigger man nærmere på de konkrete projektideer, som der er opridset i potentialeplanen, så er der en klar overvægt af projekter, som har fokus på Hvide Sande. To projektidéer, som fokuserer på uddannelse og smagsoplevelser, går på tværs, mens hele ni projektidéer fokuserer på projekter i Hvide Sande og kun én enkelt bredt dækkende projektidé omkring ”Det autentiske Søndervig”. Der henvises til potentialeplanen med bilag for en nærmere beskrivelse af projektidéerne.

En stor del af projektidéerne har et meget konkret fokus på udviklingen af det basisprodukt, som turisten forbruger ved besøget på destinationen – det fysiske rum, infrastruktur mv. – men også nye overnatningsprodukter. Mange af de konkrete projektidéer er i sagens natur noget, der kræver større investeringer og en længere tidshorisont at realisere. Men ikke desto mindre er det naturligvis bemærkelsesværdigt, at der allerede er en igangværende implementering af flere af projekterne i regi af private investorer. Selvom der naturligvis kan være en vis dødvægtsproblematik, så er der ingen tvivl om, at projektet har skabt både en fælles retning og åbnet for samarbejde på tværs af potentielle investorer, der nu medvirker til implementeringen. Der er i dette tillige gode eksempler på det **værdikædesamarbejde**, som er opstået, når eksempelvis feriehusudlejere ønsker at investere i et lystfiskerhus, eller bageren begynder at udleje cykler. Der er ingen tvivl om, at den helhedsorienterede tilgang sammen med det faktum, at det er lykkedes at engagere en bred kreds af aktører har været afgørende for, at disse samarbejder kan opstå.

Desuden er potentialeplanen i sig selv et vigtigt resultat, fordi den kan blive et afgørende værktøj til at sikre retningen for udviklingen af byerne: Både erhvervsaktører og turismefremmeaktører fremhæver potentialeplanen som afgørende for en mere langsigtet og helhedsorienteret dialog omkring udviklingen af destinationerne med en klar retning. Det gælder både i relation til eksisterende og potentielle investorer men særdeles i relation til kommunens planstrategiarbejde og det politiske niveau.

Den del af projektet, som har haft fokus på **serviceudvikling**, har mindre klare resultater. Eksempelvis var erfaringerne fra powereventet med sæsonansatte blandende og resultaterne begrænsede. Til gengæld fremhæves indsatsen omkring udvikling af restauranter i ”Smag for vækst”,

som succesfuld. Særligt den del, hvor de involverede restauranter mv. fik 1:1 sparring fra en ekstern konsulent bl.a. omkring, hvordan de i højere grad kan anvende lokale råvarer i deres madlavning.

I kraft af potentialeplanens langsigtede fokus, bliver det ikke rimeligt at bedømme effekterne kortsigtet. Selvom der allerede er fremdrift i implementeringen af mange af potentialeplanernes projektidéer, så vil den egentlige effekt på eksempelvis antallet af overnatninger og tiltrækning af mere højtforbrugende turister potentielt først ske på længere sigt. Omvendt er det klart, at der nu forelægger konkrete planer for eksempelvis en markant øgning af overnatningskapaciteten såvel som for nye overnatningsprodukter og oplevelsestilbud, som må forventes at kunne tiltrække turister med højere forbrug også uden for højsæsonen, såfremt de bliver realiseret – og potentialeplanen er uden tvivl et stærkt fundament herfor.

#### 6.2.2.2 Kvalitetsudvikling

Når kvalitetsudviklingen i dette demonstrationsprojekt skal vurderes, må der igen tegnes et helhedsbillede af mikrodestinationerne som et samlet turismeprodukt: Her er det helt klart, at projektet allerede i nogen grad har bidraget til at højne kvaliteten eksempelvis gennem serviceudvikling. Det kan naturligvis ikke kobles tilbage til indsatsen, men gæstetilfredsheden er i CKT's analyse steget i såvel Søndervig som Hvide Sande fra 2013 til 2014.

Samtidig er det dog lige så klart, at store kvalitetsløft først vil blive realiseret, hvis det lykkes at realisere potentialeplanernes projektidéer. Ligeledes vurderes det som centralt, at der kan sikres en fortsat bred opbakning til potentialeplanerne som ramme- og retningsgivende for områdets udvikling. Alene de fysiske forandringer af destinationerne, som en realisering af potentialeplanernes idéer vil bibringe, vil give et klart kvalitetsløft til den oplevelse, som turisten vil få – både i forhold til basisproduktet, en række overnatningsprodukter og potentielt i forhold til madoplevelser og det generelle serviceniveau.

#### 6.2.2.3 Forretningsudvikling og værditilvækst på virksomhedsniveau

I dette afsnit behandles virksomhedsniveauet nærmere. I modsætningen til flere af de øvrige demonstrationsprojekter, som fokuserer på udvikling på virksomhedsniveau, så sætter dette demonstrationsprojekt først og fremmest fokus på udvikling på destinationsniveau. Dette skyldes blandt andet sammenfald med en række andre udviklingsprojekter i området, som har haft dette fokus. Derfor ses der heller ikke markante resultater på værditilvækst i virksomhederne, ligesom arbejdet med sæsonforlængelse og målgruppeudvidelse primært knytter sig til arbejdet på destinationsniveau samt til de nye overnatningsprodukter, som endnu ikke er realiseret.

Til en vis grad har der dog været fokus på erhvervsaktørerne og de private investorer som fundament for udviklingsprocessen, dertil realiseres en række af de konkrete projektidéer som erhvervsprojekter med blandt andet nye kommercielle overnatningsmuligheder. Dette er således en klar indikation på, at der er tale om levedygtige projekter, der kan realiseres på kommercielle vilkår.

Som nævnt, har meget få virksomheder fra dette demonstrationsprojekt ønsket at deltage i spørgeskemaundersøgelsen, hvorfor resultater bør fortolkes med stor varsomhed. Blandt de 14 interviewede virksomheder er der dog 10, som erklærer sig tilfredse eller meget tilfredse med

projektet, mens kun en enkelt er decideret utilfreds. De kvalitative interview understøtter, at der generelt er tilfredshed i erhvervet med projektet. I spørgsmålene omkring mere konkret udbytte er svarene mere blandede, og det er umuligt at tegne en entydig konklusion.

Herudover viser de kvalitative interviews, at nogle erhvervsaktører forventer en direkte effekt på deres virksomhed, eksempelvis hvis de er involveret i projektidéerne, som er under implementering, mens andre aktører kun forventer en meget indirekte effekt, fordi der på sigt kan forventes flere turister i destinationen, en potentiel forlænget sæson eller højtforbrugende målgrupper. Alt sammen noget, som ikke på tidspunktet for slutevalueringen er realiseret. Desuden er det naturligvis væsentligt at huske, at mange erhvervsaktører har været involveret i projektet ud fra ønsket om at bidrage til en *generel udvikling* af destinationen – mere end med forventningen om direkte effekter på deres egen virksomhed. Det gælder bl.a. en række erhvervsaktører uden relation til turismen, hvor projektets aktiviteter naturligvis ikke kan forventes at have en effekt på virksomheden, men hvor virksomhedens deltagelse har en effekt på udviklingen af destinationen.

### 6.2.3 Målopfyldelse

I dette afsnit ses først på demonstrationsprojektets målopfyldelse i forhold til det generelle formål, men også i forhold til de mere konkrete mål, der er opstillet for demonstrationsprojektet. Dernæst ses på, hvordan projektet bidrager til det overordnede projekts mål.

Formålet med demonstrationsprojektet er at give modeleksempler på, hvordan der kan arbejdes helhedsorienteret, innovativt og sammenhængende med at skabe erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer i to typiske mikrodestinationer. Det er helt entydigt, at projektet arbejder i tråd med dette formål om at arbejde helhedsorienteret, og der er en klar erkendelse hos alle parter om potentialet i denne måde at anskue destinationsudvikling på. Det er som nævnt endnu for tidligt at sige, om der vil blive skabt erhvervsmæssig vækst, men der er klare indikationer på, at det vil være tilfældet på sigt. Omvendt så er demonstrationselementet – som dog nævnes i potentialeplanen – trådt noget i baggrunden.

Det er lykkedes at skabe stor opbakning fra og involvering af erhvervet, og der er igangsat konkrete aktiviteter, som forventes at have effekt på virksomhederne. Hvorvidt projektet vil komme til at udgøre et modeksempel heraf afhænger i høj grad om potentialerne indfries, hvilket på grund af tidsperspektivet ligger uden for denne evaluerings omfang.

Ses der på de mere konkrete mål, hvor der er arbejdet med alle de fire overordnede indsatsområder: Fysisk planlægning, erhvervsudvikling, tiltrækning af investorer og aktivering af destinationernes brands, er det også tydeligt, at projektet enten har eller er godt på vej til at indfri disse. Desuden var det målet, at serviceniveauet skulle højnes, og her er resultaterne dog mindre tydelige, men der ses en øgning af gæsteloyaliteten ved destinationerne (NPS).

Det er således den generelle vurdering, at projektet har arbejdet i overensstemmelse med formålet og indfriet de konkrete mål, selvom det overordnede mål om at skabe erhvervsmæssigt vækst først for alvor kan ske med realiseringen af potentialeplanen. Desuden synes det også klart, at mens projektet er kommet langt i realiseringen af konkrete projektidéer i Hvide Sande, så er det ikke sket i

helt samme grad for Søndervigs vedkommende. Dog er resultaterne her bl.a. brugt i forhold til en ansøgning til forsøgsordningen, som potentielt kan få stor betydning for Søndervig.

Vendes blikket mod, hvordan demonstrationsprojektet bidrager til det samlede projekts overordnede effektmål, så er det klart, at bidraget *inden for selve projektperioden* er begrænset. Effekterne på tiltrækning af nye målgrupper, udvidelse af sæson, flere overnatninger mv. vil først indtræde på længere sigt. Der er dog indikationer på, at initiativer har medvirket til en højere gæstelojalitet allerede i indeværende sæson, en effekt som tillige må forventes at øges, hvis momentum holdes i forhold til implementering af potentialeplanen.

## 6.2.4 Læringselementer

Demonstrationsprojektet giver anledning til læringer, som kan drages ind i den videre udvikling af dansk kystturisme.

### 6.2.4.1 Læring i forhold til tilgang og metode

De påpegede læringer fra midtvejsevalueringen omkring den helhedsorienterede tilgangs styrker står ved magt, og de er yderligere underbygget af den opbakning, som potentialeplanen har. Dette hænger naturligvis sammen med, at man har kunnet prioritere meget klart og samtidigt har formået at skabe en omfattende og koncentreret indsats – også gennem en række andre projekter fokuseret på samme område. Der er ingen tvivl om, at projektet har haft ressourcerne til at kunne gøre en reel forskel.

Det er desuden en væsentlig læring, at udgangspunktet i erhvervets behov og den løbende involvering af *alle* relevante erhvervsaktører, der både direkte og indirekte har betydning for udviklingen af destinationerne, har været afgørende. Det at en række projektidéer er under implementering på rent kommercielle vilkår, og at der skabes nye private investeringer, vidner om, at denne erhvervsorienterede tilgang til projektet har båret frugt.

### 6.2.4.2 Læring i forhold til organisering

Samtidig er det en vigtig læring fra projektet, at der i tillæg til erhvervet har været en stærk organisering omkring projektet; hvor den kommunale forankring kombineret med en stærk lokal forankret projektleder og samarbejdet med bl.a. turistforeningen har sikret en sammenhæng og koordinering i forhold til bl.a. de andre udviklingsprojekter, kommunens planstrategiarbejde, ny struktur i turistforeningen mv. Desuden har man på rådgiversiden arbejdet med et samlet konsortium, som har været med hele vejen og dermed sikret ejerskab for projektet – men også kontinuitet i dialogen med erhvervsaktørerne.

## 6.2.5 Konklusion

Overordnet må man konkludere, at demonstrationsprojektet på en række punkter både har givet anledning til læringer om udviklingen af lignende mikrodestinationer, som fremadrettet kan være til gavn for andre danske kystdestinationer. Forudsætningen for dette er naturligvis, at læringerne og erfaringer udbredes og indarbejdes i udviklingsarbejdet fremadrettet. Den udarbejdede



potentialeplan samler såvel en grundig beskrivelse af proces samt resultater, dertil kan potentialeplanen udgøre et *best practice* eksempel.

Omvendt er der heller ingen tvivl om, at *demonstrationselementet* i projektet ikke har været specielt prioriteret, og at der først og fremmest er tale om et lokalt udviklingsprojekt, som til gengæld udviser en række markante resultater og tegn på, at der med potentialeplanerne er skabt et solidt og retningskabende værktøj for den fremtidige udvikling af destinationerne. Samtidig vil der med den forhåbentlige realisering af potentialeplanerne på sigt, kunne opnås et kvalitetsløft såvel som effekter på antallet af overnatninger i kraft af øget kapacitet, en udvidelse af sæson og målgrupper bl.a. i kraft af nye typer overnatningsprodukter samt ikke mindst bedre og mere sammenhængende basisprodukter, som vil møde turisterne i Hvide Sande og Søndervig.

Selvom der allerede arbejdes på implementeringen af elementer i potentialeplanerne, så er det således af helt *afgørende betydning*, at potentialer bevæger sig fra plan og til realitet, hvis effekterne skal opnås. Det er umiddelbart vurderingen, at der gennem blandt andet integration i kommuneplaner og videreførelse af netværk i regi af turistforeningen er gode muligheder for dette.

### Hvilke pointer og læringer er *vigtigst* at tage med fra dette demonstrationsprojekt?

- Projektets innovative karakter ligger primært i **den helhedsorienterede eller holistiske tilgang**, hvor destinationens udvikling anskues fra mange forskellige sider samtidig, og hvor disse søges forenet i en samlet proces og plan, der giver fælles vision og retning for den fremadrettede udvikling. Denne tilgang medfører bl.a. relevans for mange forskellige aktører og dermed bred opbakning, men samtidig viser processen også, at det er vigtigt at sikre en balance i forhold også at vise konkrete og kortsigtede resultater over for erhvervet.
- Projektet viser også vigtigheden af **bred inddragelse** af alle interessenter, som har lod og del i udviklingen af destinationen. Det gælder både i forhold til turisterhvervet men også bredere i erhvervet og i forhold til andre stakeholders som eksempelvis havnen, kommunen, turistforeningen etc.
- Projektet illustrerer også, hvordan et fokus på at **inddrage relevante private investorer** fra starten giver konkret udslag i, at flere projektideer nu er under realisering af disse.
- Projektet viser også, at en **gennemgående og lokalt forankret projektleder**, som sidder tæt på erhvervet, kan gøre en positiv forskel i forhold til at sikre opbakning fra de relevante aktører.

## 6.3 DEMONSTRATIONSPROJEKT 3: ERHVERVSMÆSSIG VÆKST I TILKNYTNING TIL NATUROPLEVELSER

Demonstrationsprojektet ”Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til naturoplevelser” arbejder med at imødekomme en generel udfordring i dansk kystturisme omhandlende lav servicegrad, servicesvigt på basale krav og manglende sammenhæng i serviceleverancen.

Projektets primære mål er at skabe en fælles standard for serviceleverancen, samt forbedre totaloplevelserne i lokalområderne med udgangspunkt i Danmarks tre nuværende nationalparker: Nationalpark Thy, Nationalpark Mols Bjerger og Nationalpark Vadehavet. Midlet til at opnå dette mål varierer imidlertid. I Nationalpark Thy og Nationalpark Mols Bjerger er der gennemført kompetenceudviklingsforløb med virksomheder fra det pågældende område, især med henblik på at øge kvaliteten i serviceleverancen og skabe større produktkendskab i den lokale værdikæde. I Nationalpark Vadehavet er der gennemført et analyseforløb med det formål at undersøge potentialet for et fremtidigt videnscenter i nationalparken - herunder fremtidige muligheder for kompetenceudvikling i erhvervet.



<b>Navn</b>	Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til Naturoplevelser
<b>Tema</b>	Kysten som servicelandskab
<b>Geografi</b>	Nationalpark Thy, Nationalpark Mols Bjerger, Nationalpark Vadehavet
<b>Leadpartner</b>	VisitNordjylland

”Demonstrationsprojektet skal fokusere på servicekvaliteten for gæster i nationalparker ud fra den idé, at innovation og oplevelsesudvikling i kystturismen primært skal foregå i virksomhederne for at give vækst. Der arbejdes, gennem tilførsel af nye kompetencer, med at skabe et forbedret vækstgrundlag inden for service i de deltagende virksomheder”

Demonstrationsprojektet ledes af VisitNordjylland, som har den overordnede projektlederrolle. Projektet er organiseret omkring de tre nationalparker og de virksomheder, som findes i de tre geografisk afgrænsede områder men med forskellig grad af involvering.

Destination Djursland og Sekretariatet i Nationalpark Mols Bjerger fungerer som projektleder for delprojektet i Mols Bjerger, mens der for Nationalpark Thy ikke findes en projektleder på destinationen. Denne rolle varetager VisitNordjylland selv. Projektlederne har været med gennem hele processen og fungerer som tovholder og koordinator for det pågældende delprojekt. I kompetenceudviklingsforløbene er der endvidere inddraget eksterne konsulenter.

Ved midtvejsevalueringen var Nationalpark Vadehavet egentlig udgået af projektet grundet flere allerede eksisterende parallelle initiativer for erhvervet. Siden er der dog etableret et alternativt samarbejde med Tønder Kommune således, at Nationalpark Vadehavet igen er en del af projektet,

om end med et andet fokus end oprindeligt planlagt. Tønder Kommune fungerer som projektleder i dette delprojekt.

Som følge af ovenstående ændring er demonstrationsprojektets budget nedjusteret af to omgange.

De tre delprojekter i Nationalpark Thy, Nationalpark Mols Bjerger og Nationalpark Vadehavet er gennemført som tre separate projekter. Nationalpark Thy og Nationalpark Mols Bjerger har dog den klare fællesnævner, at omdrejningspunktet, som førnævnt, har været et kompetenceudviklingsforløb med fokus på service, værtskab og netværk mens omdrejningspunktet i Nationalpark Vadehavet har været et analyseforløb med det formål at undersøge potentialet for et fremtidigt videnscenter i nationalparken - herunder fremtidige muligheder for kompetenceudvikling i erhvervet.

Ovennævnte aktiviteter i Nationalpark Thy og Nationalpark Mols Bjerger blev startet op i henholdsvis november 2013 og februar 2014, mens aktiviteterne i Nationalpark Vadehavet blev påbegyndt i marts 2014. På tidspunktet hvor slutevalueringen udarbejdes er alle delprojekternes aktiviteter gennemført med undtagelse af et enkelt modul i Nationalpark Thy.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt de deltagende virksomheder er blevet besvaret af 19 ud af i alt 28 virksomheder. Det giver en svarprocent på 68, hvilket må siges at være tilfredsstillende. Resultaterne fra undersøgelsen vil blive anvendt løbende, hvor det vurderes relevant; Men det gøres med forbehold, da størrelsen på stikprøven betyder, at små udsving kan have afgørende betydning for udfaldet på et spørgsmål.

### 6.3.1 Netværk og samarbejde

Dette afsnit vurderer samarbejde og netværk *internt* i demonstrationsprojektet samt det *eksterne* samspil med de øvrige demonstrationsprojekter, CKT og de 20 særlige feriesteder.

På det *interne niveau* i **Nationalpark Thy** har samarbejdet mellem projektledelse (VisitNordjylland) og virksomheder, og virksomhederne i mellem ikke gennemgået nogen omfattende ændring siden midtvejsevalueringen. Samarbejdet foregår stadig primært gennem de afholdte moduler i relation til kompetenceudviklingsforløbet (se mere om selve forløbet i afsnittet 'Kompetenceudvikling og analyseforløb – tiltag og resultater siden midtvejsevalueringen'). De individuelle coachingsessioner som virksomhederne har haft mulighed for at få via en eksterne konsulent blev afsluttet i foråret/før sommeren. Det er stadig varierende, hvor engagerede og samarbejdslystne virksomhederne er på modulerne. Nogle virksomheder er opsatte på at indgå konkrete samarbejder og styrke netværket, mens andre er mere tilbageholdende. Ligeledes er der stadig plads til forbedring i forhold til virksomhedernes kendskab til hinanden. Det kom blandt andet frem på det første modul efter sommersæsonen, hvor virksomhederne blev bedt fortælle om nye tiltag og gode oplevelser fra den netop afsluttede højsæson. Her blev det tydeligt, at flere virksomheder ikke kendte til alle nye tiltag på området, og at det var overraskende nyt. Det vurderes dog alligevel, at netværket og samarbejdet er blevet styrket i et eller andet omfang siden midtvejsevalueringen, og at det formentlig skyldes den historik som virksomhederne efterhånden har sammen. Samarbejdet mellem projektledelsen og virksomhederne vurderes desuden stadig som velfungerende.

På det *interne niveau* i **Nationalpark Mols Bjerge** har samarbejdet mellem projektledelse (Nationalparksekretariatet) og virksomheder, og virksomhederne imellem også primært foregået gennem de afholdte moduler i kompetenceudviklingsforløbet (se mere om selve forløbet i afsnittet 'Kompetenceudvikling og analyseforløb – tiltag og resultater siden midtvejsevalueringen'). Udover de gennemførte moduler har virksomhederne haft mulighed for at få individuel rådgivning via en konsulent fra en ekstern konsulentvirksomhed, der har været inddraget i størstedelen af kompetenceudviklingsforløbet. Samarbejdet mellem både projektledelse, konsulent og virksomheder beskrives som godt og velfungerende fra alle sider. Der synes især at være stor begejstring for den tilknyttede projektleder, som bl.a. beskrives som meget indlevende, ihærdig og kompetent. Virksomhederne er tilmed begejstrede for det netværk og samarbejde, de har fået med hinanden – der er blandt alle parter i projektet en klar oplevelse af, at virksomhedernes kendskab til og forståelse for hinanden er styrket. På samme måde er der opstået et ønske om sammen at skabe en bedre helhedsoplevelse for gæsterne. En af virksomhederne fortæller eksempelvis: *"Vi havde ikke noget samarbejde før, men det har vi nu. Desuden har vi lært, hvad vi kan bruge hinanden til"*.

Det, at projektlederen på delprojektet i Mols Bjerge samtidigt er repræsentant for nationalparken og lokalt placeret, synes endvidere at have haft betydning for, at netværk og samarbejde mellem nationalparken og virksomhederne er styrket – og dertil kommer kendskabet til nationalparken. Eksempelvis har en af virksomhederne valgt at bruge en del af butikkens indgangsparti til en skærm med information omkring nationalparken – virksomheden gjorde plads til og nationalparken betalte for skærmen. Alt i alt vurderes det, at samarbejde og netværk internt i delprojektet er styrket markant siden midtvejsevalueringen, hvor projektet kun var i sin spæde start. Det interne netværk i Nationalpark Mols Bjerge synes endvidere også at stå stærkere end i Nationalpark Thy.

Samarbejdet mellem projektleder og VisitNordjylland har primært bestået af koordinering og anden sparring omkring andre praktiske aspekter i forbindelse med kompetenceudviklingsforløbet. Samarbejdet beskrives som begrænset men velfungerende. Endvidere fremhæves det, at samarbejdet klart har været bedre siden perioden før midtvejsevalueringen, som var præget af personaleskift og medfølgende langsom opstart.

På det *interne niveau* i **Nationalpark Vadehavet** har der grundet projektets karakter ikke været direkte samarbejde med og netværksdannelse mellem virksomheder. Inddragelsen af virksomheder har bestået af interview og fokusgrupper i forbindelse med analyseforløbet (se mere om selve forløbet i afsnittet 'Kompetenceudvikling og analyseforløb – tiltag og resultater siden midtvejsevalueringen'). Samarbejde og netværk har dermed primært foregået mellem projektledelse (Tønder Kommune), VisitNordjylland og den eksterne konsulentvirksomhed, som har været inddraget i gennemførelsen af forløbet. Samarbejdet med VisitNordjylland har foregået gennem møder i forbindelse med tilrettelæggelse og gennemførelse af analyseforløbet, men også gennem sparring og kommentering på analysens produkter. Begge parter beskriver samarbejdet som velfungerende. Ud over førnævnte samarbejdsflader har VisitNordjylland også enkelte gange fungeret som mægler mellem projektleder og konsulent, da dette samarbejde har været præget af udfordringer. Begge parter beskriver, at dialogen og samarbejdet har været vanskeligt, blandt andet på grund af gensidige oplevelser af, at opgaver ikke løses og aftaler ikke overholdes samt andre uenigheder omkring analysen. Udfordringerne synes dog at være overkommet, og på

evalueringstidspunktet er der udsigt til, at der er indgået kompromis, således at alle parter er tilfredse med slutproduktet.

På trods af, at VisitNordjylland har været inddraget i dette udfordrende samarbejde efterspørges der større styring herfra.

Der har ikke været samarbejde **på tværs af de tre delprojekter** i projektperioden. Men ligesom ved midtvejsevalueringen har VisitNordjylland stået for den relevante videndeling mellem projekterne. Det vurderes endvidere som en fin prioritering, da tværgående aktiviteter ville have taget essentielle ressourcer andre steder fra.

På det *eksterne niveau* har VisitNordjylland oplevet et forbedret **samarbejde med CKT** siden midtvejsevalueringen. Det fremhæves, at CKT er blevet mere synlige, hvilket især skyldes øget kontakt ved midtvejsevalueringen samt VisitNordjyllands involvering i Hvidbogen. Derudover har der været øget kontakt i forbindelse med tilfredshedsundersøgelsen og mystery shopping-undersøgelsen, hvor VisitNordjylland fortæller, at deres behov for samarbejde og sparring ligeledes har været opadgående i disse perioder, hvilket er blevet imødekommet på fin vis af CKT.

VisitNordjylland har ligeledes deltaget på de arrangerede tværgående ERFA-møder, som har været afholdt for demonstrationsprojekterne. Møderne beskrives af VisitNordjylland som foranledigende til mere ekstensivt samarbejde og **netværk på tværs af demonstrationsprojekterne**. Det har især medvirket til erfaringsudveksling og videndeling, eksempelvis omkring arbejdet med erhvervet og valg af konsulenter. Der berettes altså om et fint udbytte fra de afholdte ERFA-møder, om end det kun har foregået på projektets øverste ledelsesniveau.

Der har i demonstrationsprojektet kun været meget sparsom **videndeling mellem demonstrationsprojektet og de 20 særlige feriesteder**. VisitNordjylland fortæller, at den videndeling, der har været, er sket på data- og analyseniveau, og det fremhæves, at tiden stadig ikke er til, at læringerne fra demonstrationsprojektet kan overføres til de 20 særlige feriesteder.

**Overordnet vurderes det**, at der eksisterer et godt og stærkt samarbejde internt i delprojekterne Nationalpark Thy og Nationalpark Mols Bjerger. Samarbejder som tilmed har udviklet sig i positiv retning siden midtvejsevalueringen. Samarbejde og netværk virksomhederne imellem synes dog stærkere i Mols Bjerger, som ligeledes har formået at opbygge et mere solidt samarbejde med Nationalparken grundet projektets organisering. I Nationalpark Vadehavet har samarbejdet omkring analyseforløbet været præget af udfordringer, men det er lykkedes at komme i mål. Det vurderes endvidere, at samarbejdet med CKT og de øvrige demonstrationsprojekter har gennemgået en positiv udvikling siden midtvejsevalueringen, blandt andet på grund af de afholdte ERFA-møder og arbejdet med Hvidbogen, samt det at CKT har formået at imødekomme VisitNordjylland opadgående behov for sparring.

### 6.3.2 Resultater og effekter

Dette afsnit vurderer de resultater og effekter, som demonstrationsprojektet har skabt, herunder med et særligt fokus på de resultater, der er skabt i den indeværende sæson – det vil sige siden midtvejsevalueringen.

Det følgende afsnit gennemgår først overordnet de tiltag, som er blevet gennemført siden midtvejsevalueringen og de resultater og effekter, som følger heraf. Dernæst vurderes omfanget af kvalitetsudvikling, værditilvækst, forretningsudvikling og forankring i demonstrationsprojektet.

#### 6.3.2.1 Kompetenceudvikling og analyseforløb – tiltag og resultater siden midtvejsevalueringen

Det primære fokus for både Nationalpark Thy og Mols Bjerge har været forbedring af serviceleverancen, hvor service, værtskab, mersalg, udvikling, sammenhængskraft og markedsføring har været nogle af de centrale omdrejningspunkter. Til trods for Nationalpark Mols' lettere forsinkede opstart af deres kompetenceudviklingsforløb, har de formået at indhente den "tabte tid".

#### Kompetenceudviklingsforløb i Nationalpark Thy

Nationalpark Thy havde inden midtvejsevalueringen gennemført 4 ud af 10 moduler. Inden sæsonen 2014 for alvor startede op blev der afholdt endnu to moduler med blandt andet en produktkendskabstur, samt ét hvor Thy-manifestet blev færdiggjort. På produktkendskabsturen fik virksomhederne mulighed for at besøge udvalgte virksomheder samt forskellige attraktioner i området. Modulet faldt i så god jord hos virksomhederne, at de valgte at udforme ét af de afsluttende moduler i efteråret 2014 som endnu en produktkendskabstur, hvor fokus skulle ligge på *ikke* tidligere besøgte attraktioner og virksomheder i nationalparken.

Produktkendskabsturene har blandt andet været medgivende til forståelsen af, at man som nationalpark er *ét samlet område*, der skal løfte i samlet flok for at skabe den bedst mulige totaloplevelse for de turister, der besøger området. Der er af flere virksomheder blevet beskrevet en tidligere forståelse af, at når man havde virksomhed i samme område, var man konkurrenter – og hvordan den tankegang nødvendigvis skulle transformeres, hvis området fremadrettet skal vokse. *Nogle* af de deltagende virksomheder har opnået denne gennemgribende områdeforståelse, der nødvendigvis må ligge til grund for konkrete løft i området.

Thy-manifestet har været en måde, hvorpå virksomhederne har kunnet være meddefinerende i, hvad det thyske værtskab og serviceleverancen skulle bestå af. Centralt for nationalparken blev begreberne; *ro, lune og beskedenhed*, der ligeledes er blevet et omdrejningspunkt for kompetence- og serviceudviklingen. Det ses blandt andet i Nationalparkens mystery shopping resultater, der konkluderer, at virksomhederne først for alvor åbner op for viden- og mersalgsposten, når kunden selv henvender sig. Der er et tydeligt ønske om at give turisterne plads, rum og ro.

Før sæsonen 2014 for alvor gik i gang blev virksomhederne i Nationalpark Thy desuden, ud over de planlagte moduler, tilbudt et mindre kursus i digital tilstedeværelse, som tre af virksomhederne

benyttede sig af i maj måned. Herefter gik virksomhederne på ”sommerferie” af hensyn til den forstående sæson. Efter sæsonen 2014 mødtes virksomhederne igen i oktober til et modul som bl.a. omhandlede erfaringer fra sæsonen, gæstetilfredshedsundersøgelsen og mystery shopping-undersøgelsen. På efterårets første modul, blev de tre sidste moduler endvidere planlagt, bl.a. med den førnævnte produktkendskabsstur, hvor company-dating og videndeling på tværs af virksomhederne styrkes.

I forlængelse af nationalparkens fokus på kompetenceudviklingen er der sket en naturlig sammentømring af virksomhederne på tværs i området. Netværket er – som derivet af kompetenceforløbet – blevet styrket og har skabt åbning for idéer til nye produkter. Dog synes der at være en forskel mellem de helt små og lidt større virksomheders deltagelsesniveau og åbenhed for forløbet. Flere virksomheder peger på, at de mindre virksomheder har været mere engageret i forløbet, hvilket har efterladt et indtryk af, at deltagerflokkene måske var for blandet. Det styrkede netværk har også medført udviklingen af nye produkter. Som eksempel herpå er tre af områdets mindre virksomheder gået sammen om at lave pakken ’Ridturen Thy’, hvor hesteturisterne kan tage turen fra Lodbjerg til Bulbjerg på hesteryg med overnatning hos nogle af de konkrete samarbejdspartnere undervejs. Det styrkede netværk kan således ses som et af delprojektets vigtigste resultater. Hertil kan der i forlængelse af nationalparkens kompetenceløft og styrkede netværk tillige argumenteres for en grad af styrket værdikædesamarbejde. Dette vil behandles yderligere i nedenstående afsnit om *Værditilvækst, forretningsudvikling og forankring*.

Selvom tilfredsheden med kompetenceudviklingsforløbet generelt er høj, ses en klar tendens til uenighed mellem virksomhederne i forhold til konkret udbytte i form af kompetencer og øget kvalitet i den generelle serviceleverance. Om dette stammer fra den udtalte forskel mellem de lidt større og mindre virksomheders formålstanke og udviklingsorientering forbliver uklart. Én ting der dog ikke er udtalt, er virksomhedernes opfattelse af, om deltagelsen i projektet har medført øget vækstgrundlag for den enkelte virksomhed: Trods klart øget netværk, samarbejde og opnået mål om at se området som helhed – med andre ord at reducere ”egen vindings”-tankegangen – er det ikke lykkedes på nuværende tidspunkt at skabe et øget vækstgrundlag. Det må kommende sæsoner afsløre.

### Kompetenceudviklingsforløb i Nationalpark Mols

Nationalpark Mols Bjerger har formået imellem midtvejsevalueringen og inden sæsonstart 2014 at afholde hele 5 moduler. Denne umiddelbare effektivitet består muligvis i delprojektets meget fokuserede, korte og konstruktive moduler med virksomhederne. Resterende moduler er afholdt efter sæsonen og løbende i efteråret 2014.

Opbygningen af kompetenceforløbet har været inddelt i fire blokke med forskelligt fokus, og tilsammen udgør de en *serviceuddannelse* for virksomhederne:

- *Nationalparken*: Heri lå de første 3 moduler med fokus på nationalparkens muligheder, need-to-know om parken, samt hvordan man benytter nationalparken som et produkt til områdets gæster



- *Den gode Nationalpark-vært:* Fokus på hvordan den gode værtsrolle nødvendigvis fører til mersalg, storytelling og gæstens totaloplevelse
- *Helikopteren:* Segmentering af turistmålgropper, hvem er vores turist, og hvad er potentialet for udvidelse. I forbindelse med denne blok, blev der ligeledes tilbudt konkrete virksomhedsbesøg, hvor fokus lå på forretningsoptimering og værdikædetankegangen
- *Get Going:* Viden og forståelse af digital tilstedeværelse samt evaluering og dannelse af det vedvarende Nationalparknetværk.

Hvert modul har haft en varighed på ca. fire timer, og der har i særlig grad været fokus på at holde indholdet konkret, relevant og virksomhedsrettet. De mere intense moduler synes at have givet virksomhederne blod på tanden til kontinuerligt at deltage. 20 virksomheder startede forløbet, og 19 er tilbage ved afslutningen.

Udover deltagelse på modulerne har virksomhederne også haft mulighed for at få 1:1 sparring ved den inddragede eksterne konsulentvirksomhed, og en del virksomheder har endvidere gjort brug af dette.

Idéen om kompetenceforløbet som en serviceuddannelse er ikke kun tiltænkt nationalparken i omfang af dette delprojekt – men aspirerer mod at etablere en forsat løbende serviceuddannelse i mindre skala men med samme formål. Her skal virksomheder 'certificeres' til promovring af lokalområdet og nationalparken på en sådan måde, at de enkelte virksomheder kan agere ambassadører og give turisterne den optimale oplevelse af Nationalpark Mols Bjerge. Ligeledes har de 19 ud af de 20 deltagende virksomheder været så tilfredse med kompetenceudviklingsforløbet, at de har indvilliget i at fortsætte i et kompetencenetværk, som skal mødes tre gange årligt for stadig at udvikle sig. Primært fokus for kompetencenetværket vil stadig ligge på serviceleverancen, produkter, branding og Nationalpark Mols Bjerge som helhed. Netværket har i denne nationalpark således forankret sig i sådan en grad, at levedygtigheden heraf ikke længere er et spørgsmål om *hvis*, men mere *når*. Hertil, kan der ligesom ved Nationalpark Thy argumenteres for, at der er sket en indirekte forbedring af områdets værdikæder igennem konkret kompetenceudvikling og løft i netværket (læs mere herom i afsnittet: *Værditilvækst, forretningsudvikling og forankring*).

Der er dog, trods høj tilfredshed og godt netværk, uenighed blandt de deltagende virksomheder om, hvor stort det konkrete udbytte af kompetencer og øget kvalitet i serviceleverancen har været. Dette ses tydeligt både i Thy og Mols Bjerges svargrupperinger fra spørgeskemaundersøgelsen til virksomhederne, hvor *der samlet set* kun er 2 virksomheder, der har angivet, at kompetenceudviklingsforløbet har medført et forbedret vækstgrundlag.

I tråd med Nationalpark Thy er der således også ved Mols Bjerge overvejende negativ respons, når virksomheder spørges til, om delprojekterne har skabt et øget vækstgrundlag for den enkelte virksomhed. Der ses dog mindre udtalte spor af forbedret vækstgrundlag i Mols Bjerge, da flere af de deltagende virksomheder omtaler øget samarbejde på tværs samt ny fundet fokus på serviceleverancen og turistens behov. Helt konkret er Brugsen i Vrinners udvidede sortiment af

lokale varer og pakkeproduktet Molbopakken<sup>9</sup>, der ligger fokus på turistens ønske om at få et stykke af Mols Bjerger med hjem i anden form end merchandise.

### Analyseforløb i Nationalpark Vadehavet

Som beskrevet i midtvejsevalueringen valgte Nationalpark Vadehavet at træde ud af projektet i januar 2014 – de har derfor ikke gennemført kompetenceudviklingsforløb som Nationalpark Thy og Mols Bjerger.

Tønder Kommune har i stedet indgået en aftale om etablering af et udviklingsnetværk samt udvikling af en ny erhvervsfremmeorganisation til erhvervsvirksomheder med særligt fokus på gæster i nationalparken (Videnscenter). Der blev i maj måned afholdt et opstartsmøde med relevante partnere til det nystartede delprojekt. Særligt fokus lå på udarbejdelsen af en tredelt analyse indeholdende: 1) en konkret businesscase, 2) en erhvervsanalyse af erhvervet i Nationalpark Vadehavet og 3) en beskrivelse af snitflader til potentielle samarbejdspartnere i kommunerne; Esbjerg, Varde, Tønder og Fanø. Erhvervsanalysen blev skudt i gang først; her er der afholdt interviews og fokusgrupper med erhvervsaktører for at afdække virksomhedernes behov i relation til et fremtidigt videnscenter, og herunder hvilket indhold og form et fremtidigt kompetenceløftet skulle have. Denne opgave har været fordelt mellem projektleder og konsulentvirksomheden. Inden sæsonen 2014 for alvor blev skudt i gang, blev der desuden afholdt en workshop, med særligt fokus på erhvervsanalysens foreløbige konklusioner og businesscasen med potentielle organiseringer og finansieringsmodeller. I slutningen af sæsonen blev konceptbeskrivelsen af Vadehavets Videnscenter, udarbejdet af konsulentvirksomheden, præsenteret for Videncentrets bestyrelse.

I forbindelse med udarbejdelsen af erhvervsanalysen og konceptbeskrivelsen til Videnscentret har der skulle foreligge en konkret afgrænsning af formålet med udbyttet af disse for ikke at overlape allerede eksisterende funktioner og interesser i området. Målet blev derfor at skabe en supplerende og underbyggende instans. Fokus er naturligt derfor ikke kun på turismen – men også hele erhvervslivet ved Vadehavet; et totalt kompetenceløft.

Da der i Nationalpark Vadehavet ikke direkte er arbejdet med virksomhedernes kompetenceudvikling eller serviceniveau i forbindelse med demonstrationsprojektet, kan der ikke yderligere kommenteres på effekter heraf. Målet har i stedet været at kortlægge potentialet for et videnscenter igennem ovenfor nævnte tredelte undersøgelsesområder, og her kan det konstateres, at målet endvidere er nået i forbindelse med afslutning af fremstillede analyser. Men, der kan på nuværende tidspunkt ikke kommenteres yderligere på, hvad der kommer til at ske fremadrettet med videnscentret, da det ikke endeligt er besluttet på evalueringstidspunktet.

---

<sup>9</sup> Molbopakken kan blandt andet indeholde: Udflugtsguide, postkort fra nationalparken samt lokale varer som for eksempel flødeboller fra Honninggaard eller kaffe.

### Opsamling

Kompetenceforløbene i Nationalpark Thy og Mols Bjerger har været individuelt udviklet og undervejs gennemført med forskellige tempi. Begge nationalparker kan dog konstateres at være kommet i mål med alle moduler inden projektets afslutning, men har på grund af deres forskellige opbygninger og til en vis udtrækning forskellige fokus i modulerne også fået let divergerende resultater. Centralt for begge kompetenceforløb har dog været en generel tilfredshed med egen deltagelse, lavere konkret udbytte og sidst men ikke mindst en lav indfrielse af forventninger til projektet. Der hvor forskellen mellem delprojekterne, giver sig til kende, er, at lidt over en tredjedel af de deltagende virksomheder i Nationalpark Mols Bjerger mener at have fået indfriet deres forventninger til resultater og effekter i forbindelse med projektet, hvor kun en fjerdedel ved Nationalpark Thy er af denne overbevisning. Den overordnede fordeling af tretrinraketten er således: Tilfredshed med egen deltagelse 79 pct. der er "meget tilfredse" eller "tilfredse"; ved deltagelsens udbytte angiver 47 pct., at de har fået et "meget stort udbytte" eller "stort udbytte"; og ved indfrielse af forventninger har kun 11 pct. Angivet, at deres forventninger med projektdeltagelsen "i høj grad" er indfriet. Denne trinvis fordeling viser desværre også, at hele 61 pct. mener, at deres forventninger er indfriet i "ringe grad" eller *slet ikke indfriet*. I forlængelse af resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen med virksomhederne, skal det dog nævnes, at anvendelsen og tolkningen af datamaterialet skal være varsomt. Til trods for at demonstrationsprojektet har den højeste svarprocent sammenlignet med de øvrige demonstrationsprojekter på 68 pct., udgør denne procent stadig kun 19 deltagende virksomheder.

Nationalpark Mols Bjerger har desuden formået at lave en konkret viderebygning på deres serviceuddannelse i form af kompetencenetværket, hvor 19 ud af 20 virksomheder forsætter med at mødes tre gange årligt. Til sammenligning er der ved Nationalpark Thy på slutevalueringens tidspunkt ikke lavet en konkret netværksgruppe – selvom snakken er faldet herpå op til flere gange. Der kan i forlængelse heraf muligvis sættes spørgsmålstejn ved levedygtigheden af det outcome, der har været i udformede kompetenceudviklingsforløb, hvis virksomhederne ikke selv formår at agere tovholder for videre udvikling i området (læs mere om forankring i afsnittet 'Værditilvækst, forretningsudvikling og forankring'). Hertil kommer også projektledernes direkte italesættelse af, at det opbyggede netværk i Nationalpark Mols Bjerger synes tættere knyttet end det i Thy, hvilket nødvendigvis også må afspejle sig i ovenfor nævnte manglende netværksgruppe. Mols bjerger har altså i højere grad formået at skabe en større lokal opbakning og ejerskab – dette kan muligvis også være et produkt af den lokalt forankrede projektleder, som har høstet stor ros og anerkendelse samt involveringen af nationalparken.

#### 6.3.2.2 Kvalitetsudvikling

Demonstrationsprojektets arbejde med service- og kompetenceudvikling har på et indirekte niveau skabt grobund for kvalitetsudvikling, hvor fokus på service og værtskab samt netværk har været i højsædet.

Både **Nationalpark Thy og Mols Bjerger** arbejde med service, værtskab og netværk burde – i teorien – føre til bedre totaloplevelser for turisterne i området og dermed øget kvalitet. Det er dog ikke henover 2014-sæsonen blevet entydigt vist, at der er sket en konkret kvalitetsudvikling. Der er

imidlertid spor af øget opmærksomhed på turisternes behov og serviceleverance, der – som sagt – burde skabe øget kvalitet i oplevelsen af virksomhederne og området med tiden. En af projektlederne understreger, at det konkrete arbejde, der er gjort med virksomhederne ikke giver nogen umiddelbar synlig forskel, men; *"[...] det skal gerne, engang i fremtiden, udmønte sig i en kvalitetsudvikling, som er med til at løfte området"*.

I forlængelse heraf, kan virksomhedernes øgede viden om området – både om områdets virksomheder, men også om nationalparkerne generelt – klart fremhæves som én af de ting, der allerede nu har vist sig at give en smule afkast. Generelt oplever virksomhederne, at deres gæster nyder godt af den nyetablerede viden virksomhederne gladeligt deler ud af, hvilket må siges at være en udvikling af kvalitet.

I **Nationalpark Vadehavet** er der ikke arbejdet med kvalitetsudvikling. Dog har Vadehavet igennem analysens bottom-up tilgang, hvor virksomhederne selv, deres behov og efterspørgsler er i centrum og omdrejningspunkt for hvordan det kommende videnscenter skal udformes, forsøgt at skabe en kvalitetssikring på sigt. Forstået på en sådan måde, at de ikke på nuværende tidspunkt har medført nogen kvalitetsudvikling, men igennem analyses konkrete fokus på områdets virksomheder skabes en sikring af kvaliteten på sigt.

Overordnet set forventes der dog først for alvor at være en tydelig effekt af kvalitetsudviklingen i sæsonen 2015, da både Mols Bjerger og Thy's kompetenceudviklingsforløb, som nødvendigvis må ligge til grund for kvalitetsudviklingen, først er afsluttet i efteråret 2014.

### 6.3.2.3 Værditilvækst, forretningsudvikling og forankring

Følgende afsnit opridser projektets resultater med hensyn til værditilvækst og markedsparathed, forretningsudvikling og forankring. De første tre punkter relaterer sig primært til Nationalpark Thy og Mols Bjerger grundet deres direkte involvering af virksomhederne, mens det sidste punkt udfoldes i forhold til alle tre delprojekter.

Det har, som ved midtvejsevalueringen, været en væsentlig grundpræmis, at de afholdte kompetenceudviklingsforløb skulle skabe **grundlag for vækst i virksomhederne**. Denne grundpræmis er i særlig grad indfriet gennem forløbenes fokus på service, nationalparkværtsskab og netværk med det slutmål at styrke relationen til kunden og gæsten. Det er også klart her, indtjeningsmulighederne findes. I Nationalpark Mols Bjerger er der eksempelvis arbejdet med touchpoints; altså kundernes berøringspunkter med virksomheden samt optimering af disse. Der er dog bred enighed om, at arbejdet endnu ikke kan ses i virksomhederne som en decideret værditilvækst, men at virksomhederne er godt på vej – netværket er etableret, de har fået grundlæggende viden og er i højere grad begyndt at bruge hinanden. Samme tendens ses, som før fremhævet, af spørgeskemaundersøgelsen med virksomhederne, der har deltaget i de to kompetenceudviklingsforløb. Tre virksomheder mener, at kompetenceforløbet i nogen grad (1) eller høj grad (2) har medført et forbedret vækstgrundlag, mens 13 virksomheder vurderer, at det kun er sket i ringe grad (3) eller slet ikke (10).

Arbejdet med værditilvækst er således noget, som delprojekterne tilsyneladende har formået at facilitere, men ikke noget der endnu for alvor er slået igennem på virksomhedernes bundlinje på evalueringstidspunktet. Det handler, ligesom ved midtvejsevalueringen, dybest set om småjusteringer i de enkelte virksomheder og ikke store, gennemgribende ændringer. Både projektlederne og den inddragede konsulent understreger derfor også, at forventningerne til værditilvækst, som følge af deltagelse i forløbene, også bør justeres herefter.

Arbejdet med **markedsparathed** falder i tråd med arbejdet med værditilvækst og ligger således også i styrkelsen af kunderelationen og forbedring af deres oplevelse, men også i netværket og muligheden for at bruge nationalparken og krydssælge på tværs af virksomheder. Markedsparathed findes ligeledes i det arbejde, der har fundet sted omkring digitale medier og tilstedeværelse samt brug af nationalparken i markedsføringen – hvilket primært er udbredt i Mols Bjerge (se evt. afsnittet 'Kompetenceforløb i Nationalpark Mols'). Der kan argumenteres for at være skabt større markedsparathed i et eller andet omfang, blandt de deltagende virksomheder i kraft af deres øgede bevidsthed omkring, hvordan de skal arbejde – og arbejde videre – med service, værtskab og netværk. Ikke mindst ligger bevidstheden om markedsparathed i forståelsen af, at det er noget, som kræver kontinuerligt arbejde. En virksomhed udtaler eksempelvis: *"Vi er hårdt presset og alle kan sælge mel, sukker og mælk. Vi skal udvikle os og styrke os på noget andet"*. Centralt for markedsparathed er dog, at det varierer meget fra virksomhed til virksomhed, hvor meget denne bevidsthed reelt er slået igennem.

Hvorvidt kompetenceudviklingsforløbene har medført større **tilfredshed blandt virksomhedernes kunder** er svært at vurdere, da virksomhederne, som tidligere beskrevet, er i gang med en proces, der endnu ikke er afsluttet. Det antydes dog på forskellig vis, at der arbejdes på at give kunderne en bedre helhedsoplevelse igennem øget vejledning og områdekendskab. Spørgsmålet er, om det på nuværende tidspunkt kan mærkes blandt gæsterne – det kan slutevalueringen ikke svare entydigt på. Der kan dog, særligt på baggrund af det niveau, hvorpå værditilvæksten er indfriet, men tillige også på baggrund af den delvist styrkede arbejdsparathed, argumenteres for, at den fællesnævner, der hedder etableret, styrket og – på slutevalueringens tidspunkt – velforankrede netværk skabt i Mols Bjerge og Thy, er fundament for begyndende sammenhæng og samarbejde på tværs af **værdikæder**: Der er skabt ny viden om nationalparkerne, salg af lokale produkter, pakkeløsninger i form af eksempelvis Rideturen Thy eller Molbopakken og samarbejde mellem virksomheder, hvor Brugsen i Vrinners og Karpenhøj eller Sydthy Kurbad er gode eksempler. Størstedelen er afledte effekter af kompetenceforløbenes læringer og ikke mindst netværk.

Demonstrationsprojektet har ikke haft direkte fokus på **sæsonforlængelse og målgruppeudvidelse**, da service, værtskab og netværk har haft førsteprioritet. Således er der heller ikke de store resultater at hente fra spørgeskemaundersøgelsen på disse parametre. Der er dog enkelte virksomheder, som angiver, at deres målgruppe har udvidet sig gennem nye samarbejder eller via den viden, de har fået omkring eksempelvis markedsføring og kundehenvendelser. Altså findes der eksempler på målgruppeudvidelse som en afledt effekt af kompetenceudviklingsforløbet.

Den fremtidige udsigt til værditilvækst og den øgede markedsparathed understøtter muligheden for, at delprojekternes resultater kan leve videre på kommercielle vilkår efter projektets ophør.

**Forankringspotentialet** synes dog at være markant større i delprojektet Nationalpark Mols Bjerge,

hvor der, som førnævnt, er fremadrettede planer om at forsætte virksomhedsnetværket samt at etablere en serviceuddannelse, der løbende skal være med til at udvide og styrke netværket i nationalparken. Der er med andre ord planer for en fremadrettet organisatorisk forankring, og dette vurderes at være et stærkt kort i relation til forankring og videreførelse, da arbejdet med netværk, service og værtskab langt fra kan defineres som afsluttet – og formentlig et stykke arbejde som aldrig kan afsluttes. En af virksomhederne understøtter denne pointe på følgende vis: *”Det her [netværk] er ikke noget, der holder sig selv i gang. Det er noget, der skal arbejdes med og videreudvikles. Det handler både om vores egen [virksomhedernes] og nationalparkens indsats”*. I delprojektet Nationalpark Thy er der ikke umiddelbart samme positive udsigter. Dels er der ikke på evalueringstidspunktet planer om, at virksomhedsnetværket skal fortsætte bl.a. på grund af manglende lokal tovholder, og dels har Nationalpark Thy sekretariatet ikke været direkte involveret i samme grad i dette projekt. I Thy har man dog udarbejdet Thy-manifestet, som i udgangspunktet skulle være med til at sikre niveauet af serviceleverancen i nationalparken, men projektledelsen fortæller, at der endnu ikke for alvor er skabt ejerskab til manifestet. Hertil kan dog tilføjes, at det ikke er besluttet, hvordan manifestet skal forankres. Forankringspotentialet vurderes derfor som væsentligt lavere i Nationalpark Thy end i Mols Bjerge.

Hvorvidt det endelige produkt af analyseforløbet i delprojektet Nationalpark Vadehavet har forankringspotentiale, er vanskeligt at svare på, da det i høj grad handler om, hvordan analysen bringes i spil efter projektet afslutning. Tønder Kommune vurderer selv, at analysens resultater er levedygtighed fremadrettet, men på evalueringstidspunktet er der ikke nogen indikatorer, der gør at dette kan konkluderes. Forankringspotentialet vurderes derfor som uafklaret i Nationalpark Vadehavet.

**Overordnet vurderes det**, at man både i Nationalpark Thy og Mols Bjerge har formået facilitere arbejdet med værditilvækst og skabt større markedsparathed i virksomhederne, men at det endnu ikke er slået igennem på virksomhedernes bundlinje på evalueringstidspunktet. Den fremtidige udsigt til værditilvækst og den øgede markedsparathed understøtter muligheden for, at delprojekternes resultater kan leve videre på kommercielle vilkår efter projektets ophør. Forankringspotentialet synes dog at være markant større i delprojektet Nationalpark Mols Bjerge, hvor der, som førnævnt, er fremadrettede planer om at forsætte virksomhedsnetværket samt at etablere en serviceuddannelse. Der kan ikke på evalueringstidspunktet konkluderes noget om, hvorvidt det endelige produkt af analyseforløbet i Nationalpark Vadehavet har forankringspotentiale.

### 6.3.3 Målopfyldelse

Det primære fokus for demonstrationsprojektet ”Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til naturoplevelser” har været at imødekomme kystturismens øjensynlige udfordringer med serviceniveau igennem et kompetenceudviklingsforløb til virksomheder i nationalparkområderne. I dette fokus ligger to **interne implicite mål** om, 1) at øge sammenhæng i serviceleverancen og derved optimere totaloplevelsen i lokalområdet samt 2) at skabe grundlag for en forbedret vækst. Denne optimering kan ses som en tretrinsraket, hvor målsætningen først bliver forbedring af service- og kompetenceniveauet i lokalområderne, hvilket fører til en forbedring af serviceleverancen og

totaloplevelsen, der nødvendigvis må skabe et forbedret vækstgrundlag hos de deltagende virksomheder. Derudover findes der de mere eksplicite og overordnede mål om at opfylde **projektets overordnede effektkrav** i den udstrækning de ligger indenfor netop dette demonstrationsprojekts spektrum.

Der vil naturligt, grundet de forskellige processer i de tre delprojekter i Nationalpark Thy, Mols Bjerger og Vadehavet, være varierende grader af intern målopfyldelse; afsnittet vil derfor først samle op på de enkelte områders resultater for derefter af lave en opsamling på tværs af de tre delprojekter. Slutteligt vurderes det, hvorvidt der på det overordnede plan kan tales om konkret målopfyldelse af relevante effektmål.

I **Nationalpark Thy** er der igennem kompetenceudviklingsforløbets 10 moduler arbejdet konkret med forbedringen af serviceniveauet og -leverancen. Forbedringen heraf og lokalområdets kompetenceniveau må derfor siges at være lykkedes til den grad, at virksomhederne selv har været aktivt deltagende i de afholdte forløb. Deltagelsen har dog været meget varierende, hvilket også tidligere er blevet italesat. Denne forskel ses tydeligt, når man kigger på målsætningen om øget kvalitet i den samlede serviceleverance: Her viser spørgeskemaundersøgelsen med de deltagende virksomheder en tydelig tendens til, at dette ikke er tilfældet – trods mere positive kvalitative svar, der har beskrevet en større forståelse for kunder og gæster samt forbedring af service i egne virksomheder: *”Generelt vil vores læringer leve videre [...] De små [virksomheder] har især lært noget – vi er blevet meget mere servicemindede: Det er dét gæsterne husker, man skal give gæsterne en oplevelse, som de ikke har betalt for”*.

Hvorvidt de læringer kompetenceudviklingsforløbet har givet virksomhederne – på sigt – vil skabe grundlag for øget vækst, ligger ikke indenfor evalueringens rækkevidde, og vil derfor ikke vurderes videre her. Hvad der imidlertid viser sig i evalueringens undersøgelser er, at der på nuværende tidspunkt ikke kan ses en klar forbedring af vækstgrundlaget. Nogle af virksomhederne beskriver dog sig selv, som værende mere markedsparate nu end tidligere – det har dog ikke givet et tydeligt afkast på evalueringstidspunktet, men der ligger en række forhåbninger til 2015 sæsonen. Endvidere skal det fremhæves, at man i Nationalpark Thy heller ikke endeligt har afsluttet kompetenceudviklingsforløbet på evalueringstidspunktet – der mangler at blive afholdt et enkelt modul.

**Nationalpark Mols Bjerger** har igennem deres kompetenceudviklingsforløb med 20 virksomheder også formået at skabe et konkret fokus på serviceudvikling i nationalparken. Mols Bjerger har endvidere formået at skabe mere intense moduler og workshops, hvilket øjensynligt har givet virksomhederne blod på tanden til kontinuerligt at deltage. Som tidligere nævnt, er det hertil lykkedes at skabe et kompetencenetværk, der fremtidigt skal mødes tre gange om året med henblik på at vedligeholde og forbedre det nuværende kompetence- og serviceniveau. Målsætningen om at forbedre service- og kompetenceniveauet er altså opfyldt i vid udstrækning i Nationalpark Mols Bjerger.

I modsætning til Nationalpark Thy, kan der i Mols Bjerger også ses en mere positiv kvantitativ feedback, hvor kun 3 virksomheder angiver, at de ”slet ikke” mener, at deres deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet har medført nye kompetencer og øget kvalitet i serviceleverancen – der snakkes desuden om i gennemførte interviews, at virksomhederne har lært at styrke sig på nye

fronter, skabe en ny kontakt til gæster og kunder samt; ”*fortælle historier, der linker de forskellige steder sammen og anbefale på tværs*”. Alle er delelementer, der har formålet at bidrage til at styrke serviceleverancen i området – ikke med det sagt, at Mols Bjerger også er nået helt i mål med at sikre totaloplevelsen for turisterne i området, men udviklingen er helt sikker på vej i den rigtige retning.

Til trods for at Mols Bjerger er langt i målopfyldelsen, er der dog – lige så vel som i Thy – nogen tvivl om, at forløbet ikke har formålet at medføre et forbedret vækstgrundlag. Langt de fleste virksomheder har angivet, at deres deltagelse slet ingen indvirkning har haft på vækstgrundlaget. De beskriver sig selv som mere markedsparate, men igen er der på evalueringstidspunktet ikke noget tydeligt afkast på vækstgrundlaget.

**Nationalpark Vadehavet** har qua ændret fokus og formål for deltagelsen i projektet ikke arbejdet direkte med projektets interne målsætninger. Der kan derfor ikke vurderes yderligere på, hvorvidt tiltagene foretaget i Vadehavet på sigt vil medføre øget serviceniveau, forbedret serviceleverance eller forbedret vækstgrundlag. Forhåbningen herom er tydelig, men der er på evalueringstidspunktet ikke gennemført nogle endelige beslutninger for området, og der kan derfor kun gisnes om en potentiel mulighed for udvikling på sigt.

**Samlet set** kan målopfyldelsen på det interne niveau således siges at være nået med hensyn til kompetenceløft og øget fokus på service. Til en vis grad kan der ligeledes argumenteres for, at der er sket et løft i *serviceleverancen* særligt i Mols Bjerger og til dels i Thy, hvormed to af de overordnede effektmål indkredses og synes delvist opfyldt – nemlig udvikling af kvalitet i ydelserne og sammenhæng på tværs af værdikæder. Dette kan særligt baseres på, at Nationalpark Mols Bjerger og Thys indgående arbejde med kompetenceforløbene, der uden tvivl har givet området et løft – ikke bare rent kompetencemæssigt men også værdikædemæssigt. Her er igennem kompetenceløftet sket en indirekte styrkelse af samarbejdet mellem *værdikæderne* i området; både igennem forbedret *områdekendskab*, *krydssalg* samt *produktudvidelsen og -udvikling*, hvilket ses særligt i de kvalitative interviews, hvor Rideturen Thy, udvidet sortiment i lokalforretninger, salg af lokalvarer og åbningen af en helt ny lokaldrevet butik i Agger er gode eksempler herpå. Dog kan det diskuteres, hvorvidt der på sigt sker et løft, der også vil medføre et forbedret vækstgrundlag, da der ikke på nuværende tidspunkt er indikatorer på, at projektet har haft en direkte påvirkning herpå. Der er altså sket en konkret *kvalitetsudvikling* i demonstrationsprojektets områder og en styrkelse på værdikædesamarbejder – dog er det uvist, om de konkrete løft og forbedringer i områderne vil føre til en indirekte eller afledt påvirkning på de resterende overordnede effektmål, som demonstrationsprojektet ikke direkte har beskæftiget sig med såsom sæsonforlængelse, vækst i antal overnatninger, etc.

### 6.3.4 Læringselementer

Følgende afsnit opidser væsentligste læringselementer fra dette demonstrationsprojekt, som anskues relevante fremadrettet. Læringselementerne kan opdeles i tre hovedkategorier: 1) Organisering, 2) Samarbejde og netværk og 3) Metodiske tilgange.



Essentielt for disse læringsselementer er, at de primært bygger på erfaringer fra delprojekterne i Nationalpark Thy og Mols Bjerger, da der ved Nationalpark Vadehavet ikke direkte har været fokus på kompetenceudviklingsforløbet i samme udstrækning, som ved de to øvrige delprojekter. Tillige har der, som tidligere nævnt, heller ikke været samme inddragelse af turisterhvervet, som nødvendigvis må have skabt grundlaget for de mest centrale læringsselementer, da virksomhederne og samarbejdet hermed er, hvad projekterne reelt bygger på.

Rent **organisatorisk**, vedrører det væsentligste læringsselement uden tvivl den lokale projektleder. Dette er, efter evaluators vurdering, der, hvor dét væsentligste skel ligger imellem Nationalpark Thy og Mols Bjerges succesniveau. At Nationalpark Mols Bjerger har haft en lokal tovholder, har givet en helt anden forståelse og forankring af det samarbejde projektet har skullet facilitere i kompetenceudviklingsforløbet. Selvom begge projektledere har modtaget god feedback, er det dog tydeligt, at Nationalpark Mols Bjerger har haft en fordel i den lokale forankring, da det her har været lettere at skabe link til virksomhederne og til nationalparken.

Det har desuden været en klar fordel, at projektledere, konsulenter og andre interessenter har været direkte i kontakt med virksomhederne – da det har skabt en udtalt relation.

I forlængelse af organiserings læringspunkt om en lokalt forankret projektleder kommer **samarbejdet og netværkets** centrale omdrejningspunkt: Den gode relation og vigtigheden af at prioritere dette. Essentielt for samarbejdet og kompetenceudviklingen har været gennemgående kendskab til virksomhederne og at kunne navnene på områdets lokale ansigter; at udvise respekt – både for den tid virksomhederne bruger og den virksomhed, der drives. Netværket er derfor en central drivkraft i mindre lokale områder. Dertil kommer vigtigheden af virksomhedernes interne forståelse af, at lokalområdet ikke er hjem for konkurrerende virksomheder, men i stedet samarbejdspartnere; *"forstå den overlægger, der hedder nationalparken"*. Det er, som tidligere nævnt, også ét af de mål, der til dels er opnået i begge nationalparkeres virksomheders forståelse og udvikling.

Rent **metodisk**, i den konkrete tilgang til lignende projekter, er en af de mest udtalte fordele – både blandt deltagende virksomheder og faciliterende interessenter – evnen til at tage udgangspunkt i de virksomheder eller enkeltpersoner, der deltager. Evnen til at målrette modulerne mod målgruppen og dermed sikre relevans og ligeledes facilitators evne til at være nærværende. Her kan Mols Bjerger igen trækkes frem med en solstrålehistorie, da der ses en forskel i nogle af virksomhedernes evne til at omsætte modulerne til praksis; både i virksomhedsregi, men også i brugen af relevante virksomhedsoplæg til hvert modul. Virksomheds- og projektlederinterviews peger i retning af, at der metodisk skal være fokus på anvendelsen af 1:1 sparring og konkrete, korte, relevante og ikke mindst virksomhedsrettede moduler. Fokus må nødvendigvis ligge på, at den tid der "tages" fra virksomhederne må og skal munde ud i konkret og omsættelig viden – tid er i alle branchers penge.

Slutteligt, kan man med fordel tage pointen med at formå at flyve op i helikopteren og se områder som hele i stedet for ene øer i samlet hav. Nationalparkerne har et stort potentiale her, og der kan med fordel arbejdes videre med tanken om at skabe fælles fodslag. Et lokalområde – nationalpark eller ej – må nødvendigvis sikre gæstetilfredshed, gengangere og døgnforbrug igennem helhedsoplevelsen af området og ikke enkeltstående positive oplevelser.

### 6.3.5 Konklusion

Den generelle udfordring i form lav servicegrad, servicesvigt på basale krav og manglende sammenhæng i serviceleverancen må konkluderes i et vist omfang at være løst: Udfordringerne er blevet imødekommet igennem nationalparkernes kompetenceudviklingsforløb – det skal dog understreges, at konkret optimering af serviceleverancen på tidspunktet for slutevalueringen kun er sket i de *aktivt deltagende virksomheder*. Virksomhedernes deltagelse og det konkrete outcome heraf er meget divergerende, hvilket også fremgår tydeligt af spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomhederne. Bevægegrundene for målopfyldelsen er særligt det styrkede netværk og samarbejde, konkret kompetenceudvikling i virksomhederne og den udviklede serviceuddannelse i Mols Bjerge, der alle bevidner om et generelt løft i områderne.

De igangsatte indsatser har dog, til trods for deres stærke udgangspunkt i Nationalparkerne og disses potentialer, endnu ikke formået at skabe konkrete fælles standarder. Der er uden tvivl ”sået frø” til en sådan udvikling blandt andet gennem Thy-manifestet og det etablerede netværk i Mols Bjerge, men det er samlet set vurderingen, at man på evalueringstidspunktet endnu ikke er helt i mål.

Projektet har imidlertid givet anledning til en række konkrete læringer, der kan tages videre til andre lignede destinationer. Her skal der særligt lægges vægt på evnen til at se området som én samlet destination i stedet for det oftest herskende ”egen vindings princip”. Særligt heriboende evnen til at se området fra et helikopterperspektiv er essentielt for et videre arbejde med service, netværk og værtskab. Derudover er vigtigheden af den lokalt forankrede projektleder eller tovholder uden tvivl central for, at lignende områder kan opleve samme resultater og at netværket bliver levedygtigt og forankret efter projektafslutning. Her er Mols Bjerges organisering eksemplarisk, da der ikke kun er formået at vedholde 19 ud af 20 virksomheder i et videre kompetencenetværk, men tillige er det lykkedes at stable en konkret serviceuddannelse på benene.

Alt i alt, kan der konkluderes, at demonstrationsprojektets primære mål om at løfte serviceleverancen generelt er på vej, men endnu ikke helt i mål – effekterne af forløbene vurderes først at give optimalt afkast i sæsonen 2015.

### Hvilke pointer og læringer er *vigtigst* at tage med fra dette demonstrationsprojekt?

- Der er **potentiale i at arbejde med aspekter som *service, netværk og værtskab i fælleskab med virksomheder i et geografisk afgrænset område*** som fx nationalparkerne. Dels fordi virksomhederne oplever temaerne som relevante og anvendelige, og dels fordi det er muligt at få virksomhederne til at se sig selv og arbejde sammen som ét samlet område. Alt andet lige vigtige forudsætninger for at kunne løfte kvaliteten i givent område.
- Arbejdet med virksomheder i et geografisk afgrænset område og i nationalparkturismen står betydelig stærkere, hvis andre **relevante, lokale og formaliserede aktører i relation til området inddrages** – i dette konkrete tilfælde har det vist sig relevant at inddrage fx nationalparksekretariatet og lokale turismeoperatører. Inddragelsen af disse aktører er medvirkende til større sandsynlighed for positive resultater og ikke mindst forankring. Virksomhederne er med stor sandsynlighed ikke i stand til at løfte og videreføre et netværk efter projektets ophør – her spiller de formaliserede, lokale aktører en særdeles vigtig rolle.
- Som tillæg til ovenstående er det endvidere vigtigt med en **lokal projektleder og tovholder**, som har kendskab til området og virksomhederne og dermed kan fungerer som *lokalt og tilstedeværende* bindeled og drivkraft i løbet af projektet. Og projektet har tilmed vist, at en projektleder med tilknytning til nationalparksekretariatet har særdeles positive effekt.

## 6.4 DEMONSTRATIONSPROJEKT 4: ERHVERVSMÆSSIG VÆKST I TILKNYTNING TIL SMAGSOPLEVELSER

Omdrejningspunktet for demonstrationsprojektet "Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til smagsoplevelser" er at teste det store potentiale, der er i forhold til at få fødevarerhvervet og turismeerhvervet til at arbejde sammen.

Projektet har i hele forløbet arbejdet inden for emnerne "Fra Jord til Bord" og "Fra Haw til Maw", hvor 12 koncepter er blevet testet. Siden midtvejsevalueringen er der kommet endnu et koncept til i samarbejde med demonstrationsprojektet i Hvide Sande og Søndervig, "Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer".



<b>Navn</b>	Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til smagsoplevelser
<b>Tema</b>	Smagsoplevelser
<b>Geografi</b>	Midtjylland (enkelte elementer involverer aktører fra andre regioner)
<b>Leadpartner</b>	Midtjysk Turisme

"Demonstrationsprojektet skal drage fordel af den midtjyske styrkeposition inden for fødevarer og arbejder med at udnytte potentialet ved koblingen af smagsoplevelser og turisme. Der arbejdes, gennem udviklingen af en række koncepter, med at afprøve, hvordan smagsoplevelser kan anvendes og bidrage til at skabe øget indtjening."

Projektet ledes af Midtjysk Turisme, der er støttet af en partnerkreds bestående af Navigators, VIFU, FOOD, Madkulturen og Ringkøbing Skjern Erhvervsråd. Derudover støttes projektet også af samarbejdspartnere samt Aalborg Universitet og Roskilde universitet.

Partnerne i demonstrationsprojektet fungerer som projektledere på de forskellige koncepter, hvor de har ansvar for at udvikle og afprøve et eller flere koncepter i overensstemmelse med demonstrationsprojektets emner. Udviklingen og afprøvningen skal ske i samarbejde med lokale virksomheder. For en detaljeret gennemgang af organiseringen, partnernes ansvarsområder og beskrivelse af koncepterne henvises til midtvejsevalueringen.

Siden midtvejsevalueringen er de sidste koncepter testet, og der er kommet ét nyt koncept til. Der er yderligere udarbejdet en analyse af danske smagsoplevelser og færdigudviklet to håndbøger rettet mod virksomhederne: En Storytelling-håndbog og en eventmanual.

Der er ikke sket større ændringer i demonstrationsprojektet siden midtvejsevalueringen, men der er forekommet justeringer i koncepterne undervejs. Dette opfattes dog som en hel naturlig del af et større projekt som dette.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt de deltagende virksomheder har på de generelle spørgsmål om projektet fået svar fra i alt 27 ud af 87 virksomheder – dvs. en svarprocent på 32. Desværre er der en relativ stor gruppe på i alt 12-14 virksomheder, som ikke kan genkende projektets oplyste aktiviteter og/eller som kun i ringe grad/slet ikke mener at have deltaget aktivt i projektet, hvilket medfører, at der i de projektspecifikke spørgsmål er en noget mindre svarandel. Her har i alt 13 svaret – dvs. en svarprocent på 15. Denne tendens understøttes i særdeleshed af tilbagemeldingerne fra de interviewere, som har ringet til virksomhederne. Her fremhæves det, at en del virksomheder ikke kan genkende projektet og de tilhørende aktiviteter, og at dette ofte skyldes, at virksomhederne *er eller har været* involveret i flere "madprojekter". Interviewerne har naturligvis forsøgt at give virksomhederne ledetråde, eksempelvis ved at nævne projektlederens navn og fortælle lidt om de forskellige aktiviteter ud fra folderen "*Smagsoplevelser som vækstdriver*". På trods af dette synes der altså at eksistere en omfattende projektfvirring, og derfor er det besluttet at frasortere de respondenter, som er nævnt i ovenstående. Det har dog den konsekvens, at stikprøven bliver noget mindre end udgangspunktet, og at resultaterne skal tolkes med forbehold, da små udsving kan have afgørende betydning for svarfordelingen på et spørgsmål.

#### 6.4.1 Netværk og samarbejde

Dette afsnit vurderer samarbejdet og netværk i demonstrationsprojektet. Dette gælder både internt mellem projektledelsen og partnerne, partnerne og virksomhederne, virksomhederne imellem og eksternt mellem projektledelsen, de andre demonstrationsprojekter samt CKT og de 20 særlige feriesteder.

Det *interne* samarbejde i demonstrationsprojektet har overordnet set fungeret godt. **Samarbejdet mellem virksomhederne** i de forskellige koncepter har overordnet fungeret godt og har været karakteriseret af forskellige organisationssammensætninger. Nogle koncepter består udelukkende af virksomheders samarbejde, mens der eksempelvis på Samsø også har været non-profit organisationer og frivillige foreninger inkluderet i samarbejdet. Begge organisationssammensætninger har fungeret godt i dette projekt i forhold til netværk og samarbejde. Skabelsen af netværk fremhæver de deltagende virksomheder som et af de vigtigste resultater ved projektet. Selvom nogle virksomheder allerede kendte til hinanden inden projektstart, da de ligger i samme lokalområde, betoner de stadigvæk, at det øgede kendskab til hinanden har været utrolig givende, især med henblik på eventuelle fremtidige samarbejder. For virksomheder, der ikke kendte hinanden i forvejen, har den gensidige respekt og engagement været afgørende for et velfungerende samarbejde. Ifølge partnerne handler det i sidste ende om det match man som projektleder skaber mellem virksomhederne eller foreninger, hvis samarbejdet skal fungere.

Generelt udtrykker de adspurgte virksomheder også stor tilfredshed med **samarbejdet med deres projektleder** (partnerne). Samarbejdet med andre virksomheder og partneren beskrives kun som en udfordring i tilfælde, hvor virksomheden oplever, at hele konceptet og dets indhold mv. er besluttet på forhånd, og der ikke er mulighed for at præge konceptet, eller hvis processen skrider for hurtigt frem i forhold til, hvad virksomheden kan følge med til. Det er dog ikke nogen udbredt oplevelse i dette projekt, hvor der generelt er tilfredshed med partnerne og deres facilitering af samarbejdet.

Oplevelsen af, at der er en, som samler trådene og har overblikket, har ifølge virksomhederne været altafgørende i udviklingen af de forskellige koncepter.

**Samarbejdet mellem projektledelsen og partnerne** har været meget velfungerende gennem hele forløbet. Konstruktionen af samarbejdet, hvor partnerne fungerer som projektledere på de forskellige koncepter, har været vellykket i forhold til at få sat mange kompetencer i spil samtidigt. Partnerne har haft meget frihed til at gøre, hvad de ville indenfor de opstillede rammer og mål og har sideløbende haft mulighed for at sparre med projektledelsen, hvilket partnerne fremhæver som noget helt særligt ved dette projekt. Projektlederen har yderligere udsendt nyhedsbreve samt faciliteret en række temadage i løbet af projektperioden. Ifølge partnerne var de i starten lidt skeptiske overfor de mange temadage, men de fremhæver dem nu som særligt befordrende for vidensdeling og erfaringsudveksling *indenfor* i projektet, men også for udviklingen af netværk, der rækker *udover* projektet.

Et eksempel på et velfungerende samarbejde *eksternt*, er det nye koncept, som er blevet udviklet siden midtvejsevalueringen. Det består i et samarbejde mellem dette demonstrationsprojekt og demonstrationsprojektet i Hvide Sande og Søndervig, "Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer". Konceptet består i at udvikle smagsoplevelserne i de to byer, hvor en professionel kok rådgiver restauranterne i området. Konceptet er samtidig en illustration af, at der også er skabt samarbejde, netværk og vidensdeling *mellem* demonstrationsprojekterne.

Projektledelsen har endvidere taget første spadestik i forhold til at skabe et mere landsdækkende netværk, der rækker *udover* demonstrationsprojektet. Med "*Dansen om den dybe tallerken*", der er en kombineret konference og workshop, lærte mere end 60 deltagere omkring de resultater og erfaringer, der er skabt i demonstrationsprojektet. Konferencen fokuserede på emnerne: *Værdikædesamarbejde, sæsonudvidelse og målgruppeudvidelse*, hvorunder deltagerne erfaringsudvekslede og delte deres viden. Der er yderligere blevet udviklet et oversigtskort over erfaringer og kontaktpersoner, som deltagerne modtog på dagen. Tiltaget er i høj grad med til at sikre vidensdeling og **samarbejde, der rækker udover demonstrationsprojektet**. Projektledelsen har ligeledes deltaget på de arrangerede tværgående ERFA-møder, som har været afholdt for demonstrationsprojekterne. Møderne beskrives som fine, om end med begrænset udbytte.

Ifølge projektlederen har **samarbejdet med CKT** og deres rolle som projektleder ikke ændret sig siden midtvejsevalueringen. Projektlederen indberetter fortsat til CKT, men ellers er der ikke yderligere kontakt eller sparring. På samme vis er der heller ikke kommet rigtig gang i læringen mellem demonstrationsprojektet og **de 20 særlige feriesteder**. Projektlederen begrundede dette med timingen i projektet, som gør dette svært at efterleve.

**Overordnet vurderes det**, at der har været et velfungerende samarbejde mellem projektledelse og partnerne, mellem partnerne og virksomhederne og også virksomhederne imellem. Det gode samarbejde har været helt afgørende i forbindelse med udviklingen af de forskellige koncepter. Yderligere er der skabt netværk *internt* i demonstrationsprojektet virksomhederne imellem og mellem partnerne. Der er også skabt netværk *eksternt* mellem demonstrationsprojekter og i forhold til det overordnede projekt. Samarbejdet mellem demonstrationsprojektet og CKT har været begrænset gennem hele projektperioden.

## 6.4.2 Resultater og effekter

Dette afsnit vurderer de resultater og effekter, som demonstrationsprojektet har skabt, herunder med et særligt fokus på de resultater, der er skabt i den indeværende sæson – det vil sige siden midtvejsevalueringen.

Henover sommeren er der arbejdet videre inden for samme ramme, hvor en række af koncepterne enten blev testet for første gang eller videreudviklet fra tidligere konceptafprøvninger. Det følgende afsnit gennemgår først overordnet de koncepter, som er blevet afprøvet hen over sommeren samt de koncepter, der er blevet videreudviklet på. Dernæst vurderes omfanget af kvalitetsudvikling, værditilvækst, forretningsudvikling og forankring i demonstrationsprojektet.

### 6.4.2.1 Produkter og koncepter – tiltag og resultater siden midtvejsevalueringen

Der er i alt udviklet 13 koncepter, hvor demonstrationsprojektet, siden midtvejsevalueringen, er gået fra 12 til 13 koncepter. Yderligere er der udarbejdet en folder, en eventmanual og en storytelling-håndbog samt afholdt en netværks- og erfaringskonference. Koncepterne spænder bredt fra en app, der kobler fødevarereproducenter med oplevelser, til pop-up restauranter, oplevelsespakker, krydssalg og forskellige arrangementer for både børn og voksne. For en komplet liste over de udviklede koncepter med nærmere beskrivelse henvises til folderen "*Smagsoplevelser som vækstdriver*"<sup>10</sup>.

En stor del af koncepterne blev testet i sæsonen efter midtvejsevalueringen, nogle mere vellykkede end andre. Fælles for dem er imidlertid, at en stor andel af de deltagende virksomheder er tilfredse med deltagelsen i projektet og har fået mange gode erfaringer med i forhold til målgruppefokus, samarbejde på tværs af værdikæder, markedsføring og udvikling af forskellige koncepter. Dette kommer både til udtryk blandt de interviewede virksomheder samt de adspurgte virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, hvor 87 pct. er tilfredse med deltagelsen og 47 pct. føler, de har fået meget stort eller stort udbytte af deltagelsen i projektet. Dog er det en noget lavere andel på 20 pct. som oplever, at de har fået indfriet deres forventninger i forbindelse med deltagelsen.

Den store erfaringsdannelse kommer eksempelvis til udtryk i konceptet omhandlende DM i æblemost, som før midtvejsevalueringen blev udskudt på grund af manglende økonomisk støtte til eventen. Konceptet blev dog ikke lukket ned og i forbindelse med Food Festival 2014 blev der taget hul på konceptet, idet der blev afholdt en tasting session, hvor gæster havde mulighed for at prøvesmage forskellige moste og cider. Eventen var populær på festivallen og gav mange gode erfaringer til fremtidig videreudvikling af DM i æblemost.

Derudover er der generet viden og erfaring i forbindelse med udviklingen af oplevelsespakkerne i Thyborøn på trods af, at det gik mindre godt med afsætningen af pakkerne. De forskellige pakkekoncepter fokuserede på fiskermiljøet i Thyborøn og var henvendt til forskellige målgrupper. Der blev ikke afsat én eneste pakke i løbet af sommeren. En efterfølgende evaluering af konceptet

---

<sup>10</sup> <http://www.midtjyskturisme.com/udvikling/smagsoplevelser/laes-mere-om-smagsoplevelser/smagsoplevelser-som-vaekstdriver.aspx>

viser blandt andet, at årsagen til den manglende afsætning ikke skal findes i den geografiske afstand til Thyborøn. I stedet handler det for forbrugerne om fleksibilitet i forhold til sammensætning af oplevelser og eget valg af dato. De deltagende virksomheder er stadigvæk tilfredse med deltagelsen i projektet og føler, at de har fået en masse gode erfaringer i forhold til pakkesammensætning og markedsføring samt netværk og samarbejde omkring udviklingen af pakkekonceptet.

Nogle af virksomhederne har også arbejdet videre med den erfaring og de ideer, som de generede i projektet før midtvejsevalueringen. Samarbejdet mellem Jesperhus og Vildsund Blue er et eksempel på et vellykket samarbejde, hvor det er lykket at videreudvikle på det oprindelige koncept, og hvor der er skabt samarbejde på tværs af værdikæder. I løbet af foråret havde Jesperhus fribilletter på Vildsund Blues Muslingepakker i supermarkederne mens Jesperhus reklamerede for Vildsund Blue på deres hjemmeside og i deres katalog, som sendes ud til 6.000 husstande. Over sommeren delte Vildsund Blue smagsprøver ud til gæsterne hos Jesperhus for på den måde at vække interessen for muslinger blandt børnefamilier. Omkring 200 har indløst en fribillet hos Jesperhus og gennem samarbejdet med Vildsund Blue, er Jesperhus nået ud til kunderelationer, de ellers ikke plejer og vice versa. Begge virksomheder har fået øjnene op for at lave samarbejdsaftaler med andre virksomheder. En række af koncepterne var endvidere allerede færdigtestet inden midtvejsevalueringen og er ikke siden blevet videreudviklet. Dette gælder Egnsdagen på Spøttrup Borg, Pop-up restauranterne og Oyster Week.

Demonstrationsprojektet har også reageret på de resultater, som er fremkommet undervejs i det overordnede projekt. Som en reaktion på en analyse af tyskernes oplevelser med dansk madkultur og utilfredsheden hermed, iværksattes det nye koncept, *Højere kvalitet hos Cafeer og Restauranter i Ringkøbing-Skjern Kommune*, hvis fokus var at højne kvaliteten og servicen på restauranter i Hvide Sande.

Således er alle 12 oprindelige koncepter testet og har afstedkommet mange gode erfaringer omkring smagsoplevelser og koblingen mellem fødevarereproduktion og turistbranchen, og enkelte koncepter har videreudviklet på de oprindelige ideer. I forlængelse heraf må det fremhæves, at projektet har haft værdikædesamarbejde som tydeligt omdrejningspunkt, og at det, som det fremgår af ovenstående, langt hen af vejen er lykkedes at skabe samarbejde på tværs af værdikæderne *fødevarer* og *turisme* gennem de forskellige koncepter.

#### 6.4.2.2 Kvalitetsudvikling

Generelt er der i mindre grad arbejdet med kvalitetsudvikling i dette demonstrationsprojekt sammenlignet med andre demonstrationsprojekter. Kvalitetsudvikling har dog været indirekte i fokus i de forskellige koncepter, idet god kvalitet ofte er grundlaget for at gøre et koncept økonomisk bæredygtigt. Desuden er koblingen mellem fødevarerhvervet og turisterhvervet netop med til at skabe bevidsthed om de gode smagsoplevelser i Danmark.

Et eksempel på, hvor der er arbejdet med kvalitetsudvikling, er på Samsø, hvor fokus har været på skuldærsæsonerne, og hvor man har arbejdet med allerede eksisterende arrangementer – en i hver skuldærsæson. DM i Kartoffelmad samt Råvarefestivalen har begge generet økonomisk underskud i foregående år, hvorfor økonomisk bæredygtighed var et særligt fokus i dette koncept. Ved at



arbejde med kvaliteten i de oplevelser, man tilbød gæsterne, lykkedes det at vende det økonomiske underskud til overskud. Konkret gik man fra et råvaremarked til Det Sanselige Samsø, hvor man samarbejdede med Samsø Maraton, der foregår i samme weekend og udvidede markedet med kunst og livstilstilbud som yoga, meditation og sund kost. DM i Kartoffelmad arbejdede også med kvaliteten og inviterede kendte kokke til at være dommere, ligesom de forsøgte sig med at tage entre for arrangementet. Det viser sig, at gæsterne er villige til at betale entre, og som en af partnerne fremhæver: *”så snart man kan tage penge for sine produkter eller oplevelser, følger kvaliteten automatisk med”*. Begge arrangementer blev mere rettet mod turister og næsten 90 pct. af gæsterne kom udefra. Dermed lykkedes det også projektet at forlænge sæsonen. De deltagende parter i begge koncepter er meget tilfredse med indsatsen og vil gerne gentage arbejdet til næste år.

Det nyeste koncept, der er udviklet i samarbejde med demonstrationsprojektet i Hvide Sande og Søndervig, har desuden et direkte fokus på at højne kvalitet og service på restauranter og cafeer i Hvide Sande. Her kommer en tidligere kok og nu konsulent ud og rådgiver restauranterne i forhold til menukort, betjening, priser og lignende.

#### 6.4.2.3 Værditilvækst, forretningsudvikling og forankring

Økonomisk bæredygtighed og forankring har været et mål igennem hele projektperioden, hvilket partnerne i deres samarbejde med virksomhederne har haft et meget stringent fokus på. Både i forhold til, at koncepterne gerne skal kunne genere en indtjening, som overstiger omkostningerne, men også i arbejdet med at holde koncepterne så simple som muligt for netop at mindske omkostninger og arbejdsbyrde herved. Ligeledes har partnerne og virksomhederne fokuseret på sæson- og målgruppeudvidelse på forskellig vis.

Samarbejdet mellem Jesperhus og Vildsund Blue er et eksempel på et koncept, der efter nogle justeringer, er blevet **økonomisk bæredygtigt**, og hvor samarbejdet på tværs af værdikæder virkelig er lykkedes. Konceptet kan i og for sig leve videre efter projektets afslutning, såfremt begge parter ønsker at fortsætte. Således er muligheden for justeringer i et koncept vigtigt, hvis man ønsker forankring. Konceptet er også et eksempel på, hvordan man kan arbejde med **målgruppeudvidelse**. Samarbejdet fokuserede især på at koble børn og muslinger – en målgruppe, som ikke er så stor hos Vildsund Blue. På samme måde kom Jesperhus ud til nye målgrupper med deres fribillet på Vildsund Blue’s pakker, eksempelvis på Sjælland.

Konceptet omkring Skjern Enge og fødevareruten var i første omgang ikke fuldt ud bæredygtigt, og man måtte aflyse et arrangement fordi der var for få tilmeldte. Efterfølgende blev konceptet justeret, så det ikke længere blev afviklet om mandagen, hvor målgruppen efter eget udsagn havde svært ved at overskue at skulle afsted på tur ovenpå en weekend fyldt med børnebørn og besøg. Efter denne justering har konceptet kørt på markedsvilkår. Dette er desuden et rigtig godt eksempel på det stringente fokus på økonomisk bæredygtighed og den måde hvorpå projektet har arbejdet med at justere koncepterne løbende. Der er dog skabt en eller anden form for værditilvækst, da nogle af virksomhederne fortæller, at de efterfølgende har fået flere besøgende samt oplever et øget salg på deres respektive hjemmesider. Ifølge de deltagende virksomheder, har projektet givet gode erfaringer med samarbejdet, og der er potentiale for, at samarbejdet kan blive bæredygtigt på sigt. Ligeledes har man i dette samarbejde arbejdet med målgruppeudvidelse og **sæsonudvidelse**.

Eksempelvis har man lagt arrangementet i skuldæsonerne på hver sin side af sommeren, ligesom man i arrangementets sammensætning sørgede for at kunne tiltrække mange forskellige målgrupper. Et andet eksempel på, at der er arbejdet med sæsonudvidelse findes i konceptet på Samsø og arbejdet omkring DM i Kartoffelmad og Det Sanselige Samsø jf. afsnittet 'Kvalitetsudvikling'.

Spørgeskemaundersøgelsen med de deltagende virksomheder viser imidlertid også et blandet billede af, hvorvidt deltagelsen i projektet har bidraget til en forlængelse af sæsonen og et forbedret vækstgrundlag. Således svarer 23 pct., at projektet i høj grad eller nogen grad har bidraget til sæsonforlængelse, mens 8 pct. svarer i ringe grad. På samme vis svarer 23 pct., at projektet i høj eller nogen grad har bidraget til et forbedret vækstgrundlag, mens 23 pct. svarer i ringe grad. Det tyder altså på, at man i koncepterne i høj grad har arbejdet med både økonomisk bæredygtighed og sæsonudvidelse, men at det kun har medført resultater i det små hos virksomhederne.

Den økonomiske bæredygtighed og det decentrale samarbejde har netop også været i fokus for at sikre koncepternes **forankring**. Den erfaring og viden som er blevet skabt i det enkelte projekt findes først og fremmest hos den enkelte virksomhed. På trods af dette findes der forskellige forudsætninger for levedygtigheden af koncepterne efter projektets afslutning. Nogle koncepter er uden tvivl levedygtige, men konceptets fortsættelse afhænger nærmere af virksomhedernes villighed til at fortsætte samarbejdet. Dette gør sig eksempelvis gældende i samarbejdet mellem Jesperhus og Vildsund Blue eller de to koncepter på Samsø. Omvendt blev pakkekoncepterne i Thyborøn aldrig levedygtige, hvorfor der må flere justeringer til, hvis dette skal kunne blive levedygtigt.

Generelt har virksomhederne dog lært en masse omkring koblingen mellem fødevarer- og turistbranchen gennem deres deltagelse i projektet. Ifølge flere af dem kunne de sagtens forestille sig at lave lignende koncepter eller samarbejder i fremtiden. Ideerne fra dette demonstrationsprojekt vil derfor formentlig også leve videre hos de deltagende virksomheder.

Yderligere er der blevet udarbejdet en eventmanual, en storytelling-håndbog og en folder ("*Smagsoplevelser som vækstdriver*") til gavn for andre aktører, der ønsker at prøve kræfter med nogle af demonstrationsprojektets koncepter eller temaer, ligesom der er afholdt en netværks- og erfaringskonference ("*Dansen om den Dybe Tallerken*") for relevante aktører i Danmark. Disse konkrete og håndfaste tiltag er endvidere med til at sikre forankringen af demonstrationsprojektet overordnet set. Alt i alt vurderes det, at resultaterne og læringerne fra dette demonstrationsprojekt har relativt gode chancer for at leve videre efter projektets afslutning. Både på virksomhedsniveau og på mere overordnet niveau.

### 6.4.3 Målopfyldelse

Følgende afsnit indeholder to dele; Først vurderes målopfyldelsen på demonstrationsprojektets interne mål, som også blev vurderet ved Midtvejsevalueringen, og herefter vurderes målopfyldelsen på projektets overordnede mål (effektkrav) i den udstrækning de ligger inden for demonstrationsprojektets spektrum.

Allerede omkring midtvejsevalueringens udarbejdelse, havde dette demonstrationsprojekt opfyldt de konkrete **interne mål** eller var godt på vej mod at opfylde dem. Konkret fremgår det af ansøgningen, at der minimum skal laves otte koncepter – fem koncepter med fokus på fra 'Jord til Bord' og tre koncepter med fokus på fra 'Haw til Maw'. Der er i alt skabt 13 koncepter i demonstrationsprojektet med fokus på enten fødevarerindustrien eller fiskeindustrien. Alle koncepter er udviklet og afprøvet og demonstrationsprojektet lever således i den grad op til dette mål. Yderligere har koncepterne afprøvet nye målgrupper eller nichegrupper som eksempelvis i fokusset på børn i konceptet Muslinger og Børn, fokusset på æbleentusiaster i konceptet DM i æblemost eller identificering af nye målgrupper i konceptet omkring kokkeskoler og oplevelsespakker. Det er også lykket at holde koncepterne lokalt forankrede, da koncepterne er afprøvet decentralt og har involveret lokalområdets virksomheder. Koncepterne har endvidere haft fokus på at forlænge sæsonen samt at skabe vækst for den medvirkende lokale virksomhed, om end dette kun ifølge spørgeskemaundersøgelsen med de deltagende virksomheder er slået igennem i varierende grad.

Der er forskellige erfaringer med at skabe økonomisk bæredygtige koncepter. Mens DM i Kartoffelmad og Det Sanselige Samsø fik genereret et økonomisk overskud, var konceptet omkring Skjern Enge eksempelvis ikke bæredygtigt begyndelsen men blev det efter enkelte justeringer. Samme erfaring kan drages fra samarbejdet mellem Jesperhus og Vildsund Blue - økonomisk bæredygtighed kan skabes med få justeringer i de afprøvede koncepter.

Det vurderes således, at de konkrete interne mål for projektet er opfyldt. Demonstrationsprojektets mere generelle mål er, at smagsoplevelser og turisme skal bringes sammen, at der skal udvikles og afholdes events, og at denne kobling mellem to brancher skal udnyttes. Det er i særdeleshed lykkedes at bringe de to brancher sammen, og der er afholdt events både internt i demonstrationsprojektet, men også eksternt ved konferencen *Dansen om den dybe tallerken*. Koblingen mellem de to brancher er på nuværende tidspunkt ikke fuldt udnyttet, men der er uden tvivl taget et stort skridt i den rigtige retning med dette demonstrationsprojekt.

I forhold til projektets overordnede mål fremgår det af ovenstående, at demonstrationsprojektet i høj grad er lykkedes med at skabe sammenhæng på tværs af værdikæder – her fødevarer og turisme. Men det fremgår også, at projektet delvist har bidraget til test eller direkte udvidelse af målgrupper samt sæsonforlængelse, mens der indirekte gennem fokus på økonomisk bæredygtighed også er sket en udvikling i ydelsernes/produkternes kvalitet. Selvom der har været stringent fokus på økonomisk bæredygtighed, synes der ikke at være skabt et gennemgående forbedret vækstgrundlag, men der er indikationer på, at dette er på vej – og fremtiden må vise, hvor langt de igangsatte aktiviteter kan række i forhold til dette.

#### 6.4.4 Læringslementer

Dette afsnit vil omhandle hvilke læringslementer dette demonstrationsprojekt har afstedkommet. Afsnittet inkluderer således de vigtigste læringslementer fra virksomhedernes synspunkt og fra partnerne samt projektledelsens synspunkt.

Helt overordnet har demonstrationsprojektet afstedkommet mange **gode erfaringer med at koble turist- og fødevarerbranchen**. For mange af de deltagende virksomheder, er der sket et skifte fra at opfatte sig selv som *fødevarer*virksomhed til også at se sig selv som en *oplevelses*virksomhed – eller i hvert fald potentialet for det. De interviewede virksomheder fremhæver især erfaringen med at samarbejde med virksomheder fra andre erhverv samt gensidige markedsføringsaftaler som en af de vigtigste læringer fra dette projekt. Også selvom nogle koncepter ikke er lykket helt med selve afsætningen af de nye produkter, fremhæver aktørerne de nye erfaringer med både at samarbejde med andre virksomheder og forståelsen for målgrupper og markedsføringen som meget brugbar viden for dem. Herunder hører også en læring om, at man ikke kun skal fokusere på udenlandske turister, men lige såvel også danske turister og lokalområdet. En vigtig læring i forhold til at sikre økonomisk bæredygtighed har også været, at man ikke skal være bange for at tage entre eller penge for sine produkter. Det kan være med til at sikre en højere kvalitet i de oplevelser eller produkter, man udbyder, hvilket er essentielt i forhold til at sikre mersalg og genbesøg.

Projektlederne og partnerne fremhæver **den lokale forankring og økonomiske bæredygtighed** som værende altafgørende, hvis man skal lykkes med et koncept og sikre konceptoverlevelse efter projektets afslutning. Som en af partnerne siger, så har de haft respekt for virksomhedernes bundlinje hele vejen igennem projektet og sørget for at tale virksomhedernes sprog. Det sidste er især afgørende, hvis man skal lykkes med et samarbejde mellem to vidt forskellige virksomheder. Her kan det være en idé at mødes med virksomhederne enkeltvis først, simpelthen fordi de taler hver sit sprog og har hver sit værdisæt. Det er desuden vigtigt, at partnerne laver en del **forarbejde** og har en klar idé og plan for samarbejdet, inden de kontakter virksomhederne.

Både partnere og projektledelsen er tilfredse med demonstrationsprojektets opbygning, hvor partnerne har haft ansvaret for at udvikle koncepterne og matche de forskellige virksomheder. Man ærgrer sig imidlertid over projektets korte tidsperiode, da længere tid ville have givet mulighed for at justere de allerede testede koncepter og teste igen i endnu en sæson.

En vigtig læring fra demonstrationsprojektet er også **skabelsen af netværk internt** i demonstrationsprojektet, men også skabelsen af netværk *eksternt*. Skabelsen af netværk internt i projektet har både virksomheder og partnere kunne drage nytte af gennem hele projektperioden. Yderligere har demonstrationsprojektet formået at bringe erfaringerne fra projektet længere ud med konferencen *Dansen om den Dybe Tallerken*, hvilket kan være en hjælp til at overføre projekterne til andre steder i landet. Senest blev dette også illustreret med oprettelsen af det trettende koncept i samarbejde med demonstrationsprojektet "Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til by- og havnemiljøer".

I løbet af demonstrationsprojektet er der således generet viden og **erfaringer omkring danske smagsoplevelser som er samlet** i folderen "*Smagsoplevelser som vækstdriver*" samt i en eventmanual og en Storytelling-håndbog. Dette vil også kunne understøtte overførelsen af koncepterne til resten af landet.

### 6.4.5 Konklusion

Overordnet må det konkluderes, at projektet har demonstreret, hvordan man meningsfyldt kan koble fødevarer- og turisterhvervet. Det store potentiale som findes i forhold til at få de to erhverv til at arbejde sammen er endnu ikke fuldt ud belyst og afprøvet, men gennem projektets i alt 13 koncepter er der gennemført tests på en række områder, og det vurderes, at man hermed har taget et stort skridt i den rigtige retning.

Projektet har samtidig givet anledning til en række læringer, som kan anvendes i fremadrettede projekter og samarbejdsflader mellem de to brancher. Her bør særligt fremhæves fokus på lokal forankring og økonomisk bæredygtighed som to af de vigtigste læringer, men især det faktum, at det rent faktisk kan lade sig gøre at koble de to brancher, og at begge parter kan se idéer og fordele i samarbejdet. Demonstrationsprojektet har desuden allerede arbejdet på at udbrede projektets læringer til relevante parter – bl.a. gennem konferencen *”Dansen om den Dybe Tallerken”* og folderen *”Smagsoplevelser som vækstdriver”*. Det vurderes derfor, at læringerne fra dette demonstrationsprojekt kan understøtte kystturismen i Danmark fremadrettet.

Hvad angår levedygtigheden af demonstrationsprojektets konkrete koncepter så er forudsætningerne forskellige. Nogle koncepter er levedygtige, men afhænger af virksomhedernes villighed til at fortsætte samarbejdet, mens der i andre koncepter skal flere justeringer til før de kan leve videre.

### Hvilke pointer og læringer er *vigtigst* at tage med fra dette demonstrationsprojekt?

- Der er **stort potentiale i at arbejde med at koble fødevare- og turisterhvervet**. Dels fordi der kan spores interesse fra begge brancher, og dels fordi det er muligt at få virksomhederne til at det kan være værdifuldt for deres forretning. Men potentialet består i særdeleshed også, fordi der eksisterer utallige muligheder for samarbejde. Med andre ord; turisme og fødevarer har uendeligt mange potentielle koblingspunkter.
- Det er **vigtigt at have den økonomiske bæredygtighed for øje**, i udviklingen og etableringen af nye samarbejder, koncepter og produkter. Især fordi det er essentielt for, at samarbejder og produkter bliver levedygtige på sigt. Fokus på økonomisk bæredygtighed kan endvidere indirekte være medvirkende til et kvalitetsløft, da god kvalitet ofte er grundlaget for at gøre et produkt eller et koncept økonomisk bæredygtigt.
- Koblingen mellem to erhverv som fx fødevare og turisme skaber **gode muligheder for at nå ud til nye- og nichemålgrupper**, da et konkret samarbejde giver unik adgang til modpartens kernemålgruppe.
- Det decentrale samarbejde – dvs. **samarbejde i øjenhøjde med og på virksomhedernes præmisser** synes at være essentielt for etableringen af nye samarbejder. En projektleder som kan indlede samarbejdet, føre virksomhederne sammen og som kan samle trådene og holde overblikket har også afgørende betydning.

## 6.5 DEMONSTRATIONSPROJEKT 5: ERHVERVSMÆSSIG VÆKST I TILKNYTNING TIL KULTUROPLEVELSER

Demonstrationsprojekt "Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til kulturoplevelser", også kaldet "Kyst og Kultur", er et vækstprogram for Region Sjællands turismevirksomheder og kulturinstitutioner.

Projektet startede med at have kulturhistorie, især ift. vikingetiden/-vikingeatraktioner, som omdrejningspunkt. Projektet har dog udviklet sig en del siden ansøgningstidspunktet og har i projektperioden i høj grad udvidet forståelsen af og tilgangen til "kultur" til at omfatte mere end blot klassisk kulturhistorie. Der er ikke sket ændringer i dette siden midtvejsevalueringen.



<b>Navn</b>	Erhvervsmæssig vækst i tilknytning til kulturoplevelser
<b>Tema</b>	Kyst og kultur
<b>Geografi</b>	Region Sjælland
<b>Leadpartner</b>	Østdansk Turisme

"Med udgangspunkt i Region Sjællands styrkeposition omkring kulturhistorie, i særdeleshed perioden Vikingetid og Middelalder, vil vi i dette projekt arbejde med særligt fokus på at løfte det kommercielle aspekt i de kulturhistoriske attraktioner, slotte og herregårde som oplevelsessteder, musikfestivaler og kulturelle, lærende oplevelseskoncepter."

Projektet ledes af Østdansk Turisme (ØDT) med Roskilde Universitet (RUC) som videnspartner. Projektet har haft deltagelse af 24 virksomheder fordelt på fire tematiske vækstgrupper; Destinationsudvikling Karrebæksminde, Højskolecamping, Branding og pakketering (Produktudvikling) og Nye markeder. Desuden er demonstrationsprojektet bygget op om tre slags aktiviteter;

1. Læringsdage for alle deltagende virksomheder
2. Vækstgruppeforløb for temagrupper
3. Individuel sparring mellem konsulenter (eller projektledelsen) og virksomhederne.

Alle disse aktiviteter er fortsat fra midtvejsevalueringen hen over sommeren. Projektet har i hele perioden haft et fokus på kompetence- og kvalitetsudvikling, men har også i flere tilfælde udviklet konkrete produkter som følge heraf.

Siden midtvejsevalueringen er der sket endnu en udskiftning på ledelsesniveau, hvilket projektet i særlig grad har været karakteriseret af. Den afsluttende projektleder er den fjerde i rækken af projektledere. Det har selvfølgelig organisatorisk skabt en diskontinuitet, men da den sidste projektleder er rekrutteret internt i projektet vurderes det, at der har været tale om en relativ let

overgang i denne omgang. Det har uden tvivl været en fordel, at den nuværende projektleder kendte projektet så godt på forhånd. For en detaljeret gennemgang af projektets organisering henvises til midtvejsevalueringen.

### 6.5.1 Netværk og samarbejde

Dette afsnit vurderer samarbejde og netværk i demonstrationsprojektet. Det gælder både internt mellem projektledelsen og virksomhederne, virksomhederne imellem og eksternt mellem projektledelsen, de andre demonstrationsprojekter samt CKT og de 20 særlige feriesteder.

*Internt* i projektet har **samarbejdet mellem projektledelsen og virksomhederne** ikke gennemgået nogen omfattende udvikling siden midtvejsevalueringen. Samarbejdet foregår stadig gennem de omtalte læringsdage, tema/vækstgrupper og 1:1-sparing.

**Virksomhederne imellem** er der heller ikke sket nogen markant ændring i samarbejdets karakter siden midtvejsevalueringen. Dog er der henover sommeren sket en styrkelse af det eksisterende samarbejde, som projektet har faciliteret på vækstgruppeniveau. Det gælder især for Destinationsudviklingsgruppen, som i særlig grad har etableret et internt samarbejde om udvikling af destinationen. Denne gruppe har desuden lavet adskillige tiltag, som ikke kunnet have været foretaget uden det styrkede samarbejde. Det drejer sig bl.a. om fornyelse af havnefronten og afholdelse af en større koncert på havnen med Basim. I disse tiltag har det for denne gruppe været afgørende, at projektet har faciliteret en deltagelse fra RUC som en ekstern "diplomat og facilitator". Helt konkret har dette bestået i, at en repræsentant fra RUC har været tilknyttet den udviklingsgruppe, som blev skabt. Her har vedkommende blandt andet stået for at sikre en gruppesammensætning, som satte uenige parter i samme gruppe med den tanke, at udvikling først sker, når uenige parter "tvinges" i dialog. Derudover har repræsentanten fungeret som ekstern mægler, når der er opstået uenighed mellem parter på destinationen. Det inkluderer også at sørge for at være "isbryder" mellem parter, som ikke engang har kunnet mødes - og altså sørget for, at disse parter har mødtes og diskuteret udvikling af destinationen. Desuden har repræsentanten sørget for at være retningsviser for udviklingsgruppen ved hjælp af udarbejdelsen af en konkret strategiplan.

Med virksomhedernes egne ord, ville tiltagene på destinationen ikke kunne være blevet foretaget, hvis der ikke havde været en ekstern deltagelse til at styre og mægle i deres samarbejde med udgangspunkt i en grundtanke om inklusion og medbestemmelse. Dette skyldes især, at der på destinationen før samarbejdet har været en udbredt uenighed om udviklingsstrategien.

**Netværksskabelsen på tværs af vækstgrupperne** har heller ikke gennemgået nogen egentlig ændring siden midtvejsevalueringen – hverken i karakter eller styrke. Netværket vækstgrupperne imellem var ret begrænset under midtvejsevalueringen, og det forholder sig fortsat sådan i sidste del af perioden. Der har indtil sidste projektdag været en del virksomheder, som kun har haft et overordnet kendskab til de andre vækstgruppers tiltag, resultater og læringer. Der blev til allersidst i projektet lavet enkelte tiltag, hvor virksomhederne på tværs af vækstgrupper interviewede hinanden om deres tiltag og resultater. Selvom der her skete en vidensudveksling på tværs af grupperne, er



der stadig en del virksomheder, som ikke har fået en fyldestgørende indsigt i de andre vækstgruppers forløb.

Til denne ligning hører også, at en eventuel opjustering af samarbejdet på tværs af vækstgrupper ville have betydet mindre tid og færre ressourcer til arbejdet internt i grupperne. Det vurderes derfor, at der er foretaget den rigtige prioritering fra projektledelsens side mellem samarbejde inden for og på tværs af grupperne, da vækstgruppernes interne samarbejde har været det vigtigste for at opnå vækst og resultater på virksomhedsniveau.

*Eksternt* er der ikke sket nogen omfattende udviklinger siden midtvejsevalueringen ift. **samspillet mellem projektledelsen og CKT**. Der er således ikke sket hverken forbedring eller forværring af samspillet siden midtvejsevalueringen, hvilket også betyder, at der kun har været et meget begrænset samspil mellem demonstrationsprojektet og CKT i sidste del af projektperioden. Der synes imidlertid heller ikke at have været et behov for det.

Projektledelsen har deltaget i to ERFA-møder faciliteret af en konsulent, som CKT har hyret ind, hvor andre projektledere fra **de andre demonstrationsprojekter** ligeledes har deltaget. Udbyttet beskrives af projektlederen som mindre værdifuldt, dels fordi at ERFA-møderne er blevet oplevet som en smule ustrukturerede, og dermed svære at udnytte til konkrete formål, eller også har det handlet om den hvidbog, som er udviklet, hvilket ikke umiddelbart har været noget, som demonstrationsprojektet har kunnet bruge i det daglige arbejde. Desuden har disse ERFA-møder ikke bidraget til, at demonstrationsprojektet i Østdanmark har etableret nogen form for samarbejde med andre demonstrationsprojekter. Der har ikke været en decideret videndeling, lærings- eller afprøvningsproces mellem demonstrationsprojektet i Østdanmark og de øvrige demonstrationsprojekter. Dette skyldes både, at ERFA-møderne ikke har haft dette i fokus, og derfor ikke var oplagte til dette formål, samt at viden- og læringsdelen blev igangsat for sent ift. de tiltag, som demonstrationsprojektet i Østdanmark havde igangsat.

Der har i demonstrationsprojektet kun været en meget sparsom **videndeling mellem de 20 særlige feriesteder og demonstrationsprojektet**. Kun i ét tilfælde er der sket en decideret direkte kobling af nogle af de resultater og analyser, som er blevet foretaget i forhold til de 20 særlige feriesteder og demonstrationsprojektet. Dette er konkret sket i vækstgruppen om destinationsudvikling i Karrebæksminde, hvor analyser og rapporter er blevet inddraget som vidensgrundlag for den strategi, der er blevet lagt for destinationsudviklingen af Karrebæksminde. Det vurderes i denne sammenhæng, at det har været et godt udgangspunkt for at skabe et mere generelt vidensgrundlag, selvom det også har været nødvendigt at foretage analyser på destinationen selv, da CKT-analyserne højst kunne "brydes ned" til Sjælland.

Overordnet vurderes det, at der har været et godt, stærkt og nødvendigt samarbejde internt i vækstgrupperne, som har været afgørende især i destinationsudviklingsøjemed i forhold til tiltag og vækst. På niveauet mellem demonstrationsprojektet og CKT har der gennem hele projektperioden kun været et meget begrænset samarbejde.

## 6.5.2 Resultater og effekter

Dette afsnit vurderer de resultater og effekter, som demonstrationsprojekt "Kyst og kultur" har skabt, med fokus på de resultater, som er blevet skabt i løbet af den indeværende sæson.

Der er siden midtvejsevalueringen arbejdet videre inden for den samme ramme, hvor projektet har udviklet visse konkrete produkter og koncepter, men i høj grad har fokuseret på enten opkvalificering af eksisterende produkter og/eller kompetenceudvikling.

Hen over sommeren er der sket en konkret afprøvning af en række produkter og koncepter, og der er på næsten alle fronter siden midtvejsevalueringen sket en udvikling mod en mere markedsnær afprøvning.

Det følgende afsnit gennemgår først overordnet de tiltag, som er taget over sommeren. Først gennemgås produkter og koncepter, derefter evalueres kompetenceudvikling og så kvalitetsudviklingen samt værditilvækstsresultater.

### 6.5.4.1 Tiltag siden midtvejsevalueringen

Siden midtvejsevalueringen er der udviklet en række produkter og koncepter, som er blevet afprøvet i løbet af sæsonen. Hvor der i midtvejsevalueringen for de fleste deltagende virksomheders vedkommende mest var tale om idéer til tiltag, er disse tiltag i denne sæson blevet testet af blandt slutbrugerne.

For nogle virksomheder har det udmøntet sig i nye produkt- eller koncepttiltag, mens det for andre virksomheder i højere grad har udmøntet sig i en opkvalificering og mere målgruppespecifik kvalificering af mere eller mindre eksisterende produkter. Dette gennemgås i det nedenstående.

Overordnet kan virksomhederne deles ind i tre grupper i forhold til afprøvning af tiltag over sommeren. Den første gruppe er den række af virksomheder, som har foretaget tiltag henover sommeren, og som på den ene eller anden måde har oplevet en effekt eller et positivt resultat af tiltaget. Den anden gruppe har foretaget tiltag, men har ikke i denne sæson oplevet nogen positiv effekt af tiltaget. Den sidste gruppe har ikke nået at få afprøvet nye tiltag i den netop overståede sæson, men forventer at gøre det i den næste sæson.

Figur 11: Afprøvning af tiltag i Demonstrationsprojekt 5



#### 6.5.4.2 Produkter og koncepter

Af produkt- og koncepttiltag, som er foretaget i sommeren, og som umiddelbart har haft positive resultater er eksempelvis Kalklandet. Her har man igangsat tiltaget: "Fossiljagten går ind!". Der er ikke tale om et ny produkt som sådan, det nye element ligger i, at man i denne sæson har arbejdet med at identificere relevante målgrupper og har konkret haft et større fokus på målgruppen "københavnske børnefamilier med bil". Fossiljagt blevet lanceret for denne målgruppe som en fossiljagt for *hele* familien. Det er blevet markedsført i specifikke højpotentielle områder i hele den relevante periode. Der er, med andre ord, tale om en videreudvikling af et mere eller mindre eksisterende produkt suppleret med en kvalificeret og målrettet markedsføring. Markedsføringen er ikke som sådan foretaget i dette projekts regi, men projektet har klædt virksomheden på til at målrette og kvalificere deres markedsføring. Virksomhedens egen vurdering baseret på deres besøgstal er, at tiltaget umiddelbart har haft en positiv effekt og har i nogen grad tiltrukket flere besøgende sammenlignet med samme tid de sidste to år. Det tyder desuden på, at de besøgende netop er fra den målgruppe, som var tiltagets fokus.

Det skal dog medtages, at Stevns Klint, under Kalklandet og Østjyllands Museum, i denne sæson har opnået status som UNESCO Verdensarv, hvilket naturligvis har påvirket det samlede besøgstal over sæsonen. Derfor kan tilgangen i besøgende ikke alene siges, at skyldes projektets tiltag.

Også et eksplicit samarbejde mellem en forsker og Sommerland Sjælland har ligeledes resulteret i en udvikling af det eksisterende produkt i Sommerland Sjælland. Her tog forskeren helt konkret udgangspunkt i Sommerland Sjællands eksisterende produkt for at optimere døgnforbrug, opnå meromsætning og forbedre den samlede evaluering fra gæsterne via forskellige nudging-tiltag. Disse tiltag er ikke alle sammen blevet implementeret i løbet af sæsonen, men visse er trådt i kraft allerede. Det gælder eksempelvis fodspor til at guide gæsternes flow og ændrede prissætninger. Virksomhedens vurdering er, at begge tiltag umiddelbart har virket, men der er dog ikke tal på det.

Det er planen, at en samlet pakke af nudging-tiltag, bl.a. en omlægning af prissætningerne i hele sommerlandet og en ombygning af udgangspartiet skal træde i kræft til næste sæson.

Et produkt- og koncepttiltag med en mindre, men positiv effekt, har været den havnefrontsfornyelse, der er sket igennem destinationsudviklingsgruppen. Konkret er der i Karrebæksminde over sommeren opnået enighed om at bygge nogle trappetrin på havnefronten på Næstved Havn, hvor turister kan sidde og kigge på vandet. Der har desuden i en periode været en slæbebåd placeret foran, som man kunne kigge på. Det er gruppens vurdering, at dette tiltag umiddelbart har virket positivt, men da tiltaget er foretaget som en del af destinationsudvikling, er der ikke som sådan en en-til-en kobling mellem virksomhed(er) og slutbruger, og effekterne kan derfor være svære at vurdere på nuværende tidspunkt. Det er dog i høj grad demonstrationsprojektets fortjeneste, at dette destinationsudviklingstiltag overhovedet er kommet i stand. Det havde med de deltagende virksomheders egne ord simpelthen været umuligt uden det samarbejde og det netværk, som demonstrationsprojektet har faciliteret på destinationsniveau.

Der er ligeledes foregået en afprøvning af deciderede nye produkter med en vis succes. Blandt andet har Liza's Gallery på Møn udviklet magneter med egne motiver som et nyt tiltag. Dette har sørget for, at der også var et produkt at tilbyde gæster, som førhen blot besøgte galleriet uden at købe et maleri. Denne type kunder har altså med det nye tiltag øget deres døgnforbrug ved køb af disse magneter. Succesen gør, at det fremadrettet påtænkes også at indføre postkort med maleri-motiver. Deltagelsen i vækstgruppen har altså været med til at så små frø hos eksempelvis Liza Gallery, som kan give en lille stigning i omsætningen på mikro-niveau.

Samme virksomhed har desuden fået testet de pakker af, som var blevet udviklet ved midtvejsevalueringen. Tiltaget, som hedder "Kunstgaver", er et nyt produkt- og pakketiltag, som kombinerer en lille kunstgave fra galleriet samt en middag på Møn og mulighed for at se Møns Klint gennem Geomuseet på Møns Klint. Disse pakker er blevet solgt både i galleriet og i Torvehallerne i København. Der er fra virksomhedens side endnu ikke nogen entydig konklusion på, om de har genereret en større omsætning.

I forhold til værdikædesamarbejder, hvor flere led i turismefødekæden har etableret samarbejder for at tilbyde gæsten en mere fuldendt oplevelse, er der også foretaget flere tiltag i dette demonstrationsprojekt.

Samme virksomhed som ovenfor, Liza's Gallery, har foretaget en konceptafprøvning af et "tema-arrangement", hvor adskillige andre virksomheder i lokalområdet netop deltog i et værdikædesamarbejde. Konkret blev der afprøvet en temadag med cubansk tema. I værdikæden deltog, ud over galleriet, hvor der var udstilling af en cubansk kunstner, den lokale vinhandel, hvor der var cubansk romsmagning samt den lokale biograf, hvor der var cubansk middag og salsadans samt en visning af en cubansk film. Dette arrangement var en stor succes og tiltrak væsentligt flere dagsgæster end en sammenlignelig dag uden et specialarrangement ifølge virksomheden selv. Arrangementet var så stor en succes, at det givetvis havde været en fordel at strække det over endnu flere dage (evt. med overnatning) eller gentage det, men da det var en afprøvning af et koncept for første gang, eksisterede denne viden ikke på forhånd. Det påtænkes at gennemføre et lignende arrangement til næste år med et nyt tema. Dette arrangement blev desuden gennemført

lidt uden for hovedsæsonen netop med det formål at forlænge sæsonen. Succesen skal derfor også ses i dette lys.

Også andre virksomheder har arbejdet med værdikædesamarbejder og produktudvikling, som kommer af dette samarbejde. Oreby Mølle har foruden et øget fokus på erhvervskunder (efter en målgruppeafklaring), arbejdet med at inddrage lokale producenter af råvarer fra Lolland i Oreby Mølles produkt. Konkret har det betydet, at der serveres mad og drikke fra lokale producenter til eksempelvis ankomstserving og morgenmad. Desuden er der påbegyndt et mere eksplicit samarbejde med den lokale, forpagtede kro, som nu baserer sine produkter på samme værdigrundlag som Oreby Mølle. Dette samarbejde har gjort det lettere for begge virksomheder at ramme samme målgruppe og øge krydssalgspotentialet.

Desuden er der udviklet en "lokal goodiebag", som indeholder smagsprøver fra de lokale producenter. Denne goodiebag udleveres eksempelvis ved rundvisninger på herregården, hvilket har øget døgnforbruget for besøgende gæster, da de nu kan tilbydes et salgsbart produkt specifikt sammensat til lejligheden og målgruppen. Dagsforbruget er altså steget via pakketering og samarbejde med lokale virksomheder andre steder i værdikæden.

Der har imidlertid også været tiltag i løbet af sommeren, som ikke har givet en positiv effekt. Især har højskolecamping-gruppen haft en særlig udfordring ved at håndtere de udviklede målgrupper. Fra midtvejsevalueringen fremgik det ligeledes, at det ikke er fordi denne gruppe ikke havde et ønske om eller en lyst til at opnå en mere kvalificeret målgruppetilgang. Men de udviklede personaer var ikke i tiltrækkelig høj grad relevante for netop deres produkt. Desuden er det den gruppe, som i videst omfang er karakteriseret ved at være mindre (mikro-) virksomheder, som ikke i særlig stort omfang har mulighed for at afsætte ressourcer til eksempelvis at udvikle mere målgruppespecifikke tiltag. Dette har også har indflydelse på denne gruppes evne til at deltage aktivt i vækstforløbet.

Af konkrete tiltag har en af virksomhederne i denne sæson udbudt 10 nye, forskellige kurser over sommeren – eksempelvis folkedans, yoga og lign. inkl. et længere ophold på campingpladsen. Der blev kun gennemført 2 af de 10 kurser, og disse to kurser blev gennemført i nedskåret form, da målgruppen ikke var villig til at betale den pris, som kurserne var blevet udbudt til. Her er konkret tale om et mismatch mellem udbud (produkt) og efterspørgsel i målgruppen af traditionelle campinggæster. Dette blev afdækket, da virksomheden selv tog kontakt til den eksisterende målgruppe via Facebook. Selvom der måske kan være fundet en grund til, at dette tiltag ikke har været succesfuldt, er der ikke et ønske om at gentage eller videreudvikle tiltag til næste sæson, da der ikke findes tiltrækkeligt ressourcer til det.

Der er dog foretaget andre lignende tiltag i denne gruppe – eksempelvis kurser med en vandaerobic- og yogainstruktør – hvilket er modtaget godt blandt den eksisterende målgruppe, men som tilsyneladende ikke har tiltrukket flere gæster.

Over en bred kam er det virksomhedernes opfattelse, at der generelt er en tilfredshed blandt gæsterne – altså slutbrugerne – med de produkter og koncepter, som er blevet afprøvet, dog med undtagelse af de relativt få tiltag, som ikke har kunnet gennemføres grundet manglende salg. Der er desuden visse deltagere, som ikke som sådan har "slutbrugere", eksempelvis Næstved Havn, hvorfor det kan være svært at vurdere, om tiltagene har bidraget positivt.

Der er dog også tiltag, der ikke har været succesfulde, eksempelvis nogle tiltag omkring højskolecamping-gruppen, og andre mindre tiltag i nye markeder-gruppen og destinationsudviklingsgruppen. Der er en overbevisning blandt projektledelse og virksomheder om, at forklaringen eventuelt kan findes i fejllæsning af målgruppen eller annonceringstidspunkt. De fejlslagne tiltag betyder, at nogle virksomheder ikke vil foretage justrede tiltag i næste sæson. Derfor kan tiltagene i dette tilfælde heller ikke vurderes som relevante. Det er dog en læring at tage med videre, at virksomhederne har opnået en bedre forståelse af målgrupper og derfor har en bedre forståelse for, hvorfor et tiltag har slået fejl, hvis det ikke har været tilstrækkelig henvendt en primær målgruppe. Den bedre forståelse betyder dog som sagt ikke, at virksomheden nødvendigvis har ressourcerne eller lysten til at foretage justerede tiltag – i hvert fald ikke i den kommende sæson.

#### 6.5.4.3 Kompetenceudvikling gennem forskersamarbejde og øget målgruppeviden

Arbejdet med kompetenceudvikling har i dette demonstrationsprojekt haft en særlig karakter, da en del af arbejdet er foregået ved at inddrage RUC og tilknyttede forskere eller studerende som videnspersoner. Der har været forskellige tilgange til denne form for kompetenceudvikling.

Nogle virksomheder har indgået specifikke samarbejder med forskere, hvor forskerne har genereret ny ekspertviden på området, specifik henvendt til deres virksomhed. Denne viden ville de ikke have haft adgang til, hvis de ikke havde indgået i dette samarbejde, som har været faciliteret direkte eller indirekte af demonstrationsprojektet. Det er især viden om målgrupper og målgruppers ønsker og behov, som har været afgørende for at kunne udvikle produktet.

Førnævnte virksomhed, Sommerland Sjælland, har i sit meget tætte samarbejde med forskeren ligeledes udviklet kompetencer i forhold til at forstå deres kunders behov og tankemønstre, så de på den måde lettere kan guide kunderne i de retninger, som eksempelvis kan øge omsætningen fremadrettet. Det er dog endnu ikke eksempler på, og effekterne heraf kan altså på nuværende tidspunkt ikke vurderes.

I den anden ende af spektret har Jungshoved Præstegård, som arbejder med at arrangere bryllupper, haft et samarbejde henover sommeren med to studerende fra RUC. Dette samarbejde er også faciliteret gennem demonstrationsprojektet. De studerende har baseret en seminaropgave på denne virksomhed som en case. Det har også været meget specifikt i forhold til virksomheden, da de på samme måde som forskersamarbejdet har taget udgangspunkt helt konkret i Jungshoved Præstegård. Virksomheden ytrer, at selvom det har været en relativ ressourcekrævende involvering rent tidsmæssigt, har det været muligt at få virksomhedens mål om at vækste og få konkrete input til at videreudvikle sig og udnytte uudnyttede potentiale til at stemme overens med de studerendes mål om at skrive en universitetsopgave. Konkret har dette kunne lade sig gøre ved, at seminaropgaven endte ud i en SWOT-analyse af virksomheden med relativt konkrete anbefalinger til fremadrettet arbejde. Opgave har desuden virket som ”ekstern validering” for virksomheden, når denne har skullet søge samarbejder med bryllupsbureauer. Selvom der ikke konkret er kommet effekter af dette samarbejde endnu, er det vurderingen, at det har bidraget til, at kvalitets- og kompetenceudvikle de deltagende virksomheder i forhold til at erhverve en viden og bevidsthed om virksomheden og virksomhedens potentialer, som ellers ikke ville være blevet erhvervet.

Det er en gennemgående pointe, at udbyttet af et samarbejde med en forsker eller studerende i høj grad afhænger af, hvor meget virksomheden vil involvere sig i samarbejdet. Det betyder helt konkret, at jo mere tid man som virksomhed vil investere samt jo større åbenhed om eksempelvis regnskaber og lignende, man vil tillade, desto større og mere specifikt udbytte kan man forvente af samarbejdet.

Der også været en række virksomheder, som ikke har gennemgået kompetenceudvikling udenfor "forskerregi", og som ikke har lanceret tiltag i den indeværende sæson. De har i høj grad arbejdet med opkvalificering og udvikling af eksisterende kommunikationsmateriale, især hjemmeside.

Med hensyn til hjemmesider har disse virksomheder i nogle tilfælde gennemgået massive ændringer – totale omlægninger – fordi hjemmesiden ønskes tænkt ind som en del af det produkt, gæsterne møder. Dette har i tilfældet af Sagnlandet Lejre betydet, at man bevidst har valgt at vente med at lancere den nye hjemmesideplatform, til man har opdateret den fuldstændig. Andre virksomheder har ikke som sådan "gentænkt" hjemmesideplatformen – også grundet ressourcer – men har optimeret dem eksempelvis via professionelle billeder, som skal gøre produktet mere salgbart. Effekterne af disse tiltag er ikke målbare i indeværende periode og således heller ikke på evalueringstidspunktet.

#### 6.5.4.4 Kvalitetsudvikling

Arbejdet i demonstrationsprojektet med produkt-, koncept og kompetenceudvikling har i nogen grad bidraget til at højne kvaliteten blandt de virksomheder, som har deltaget.

Der er hovedsageligt to faktorer i projektet, som har bidraget til at skabe en højere kvalitet i virksomhedernes udbud. Det *første* og mest afgørende er den udvidede målgruppeviden, som virksomhederne har fået. Dette har i flere tilfælde, som beskrevet ovenfor, enten decideret medvirket til, at virksomhederne har skabt mere målrettede produkter eller justeret konceptet for det eksisterende produkt, så det i højere grad varetager den relevante målgruppes behov og efterspørgsel samt tiltrækker den relevante målgruppe i højere grad. Dette forventes på længere sigt at resultere i, at de besøgende gæster vil vurdere kvaliteten af virksomhedernes produkt som højere. Dette skyldes, at det gennem målgruppespecifik viden og tiltag i højere grad er opnået et korrekt match mellem udbud og efterspørgsel.

Derudover er der også en række virksomheder, som enten har opnået viden om målgrupper, som ikke har været relevante for deres produkt, og hvor det ikke kan siges at have bidraget umiddelbart til at højne kvaliteten. Dog er der i disse tilfælde en læring af de fejlslagne tiltag hos de enkelte virksomheder, som fremover kan bidrage til mere kvalificerede produkter. Det er dog meget tvivlsomt om dette vil ske – især i de tilfælde, hvor der er tale om mikrovirksomheder.

Desuden er der en række virksomheder, som har fokuseret deres indsats gennem kompetenceudvikling på optimering af kommunikation og hjemmeside, men hvor der ikke er lanceret tiltag endnu. I disse tilfælde kan det ikke vurderes om der reelt kommer tiltag af højere kvalitet ud, når disse lanceres.

For det *andet* findes en gruppe virksomheder, som aktivt har skabt værdikædesamarbejder – enten som enkeltstående arrangementer eller som løbende samarbejder. I disse tilfælde er der i høj grad opnået en højnet kvalitet af udbuddet. Disse virksomheder har ud over selv at kunne øge omsætningen på disse tiltag også skabt produkter, som slutbrugeren kan opleve som af højere kvalitet. Gennem værdikædesamarbejde er der skabt merværdi for både virksomhed og slutbruger.

#### 6.5.4.5 Værditilvækst, forretningsudvikling og forankring

I demonstrationsprojektet er det svært at påvise, at virksomhedernes deltagelse har skabt en væsentlig værditilvækst. I den telefonbaserede spørgeskemaundersøgelse blandt virksomhederne er der blot 12 deltagere, hvilket også betyder, at data derfra kun i et vist omfang er udtryk for virksomhedernes vurdering. Der findes dog også en intern virksomhedsevaluering i projektet.

I spørgeskemaundersøgelsen med virksomhederne svarer halvdelen af de 12 adspurgte virksomheder fra demonstrationsprojekt 5, at deres deltagelse i projektet ikke har medført et **forbedret vækstgrundlag** eller mere **omsætning**. Den anden halvdel svarer, at deltagelse har skabt et bedre vækstgrundlag. Dette stemmer også overens med de besvarelser, som gennemgås i det tværgående afsnit.

Overordnet har virksomhederne, som har deltaget i undersøgelsen, ikke umiddelbart oplevet en værditilvækst som følge af projektet, selvom der er mere kvalitative historier om tiltag, som har været succesfulde. Over en bred kam er de deltagende virksomheder dog blevet mere **markedsparate** som følge af deres projektdeltagelse. Der er også 9 ud af 12 adspurgte, som svarer, at de er tilfredse med deres deltagelse i projektet. Det er i høj grad en tilfredshed, som baserer sig på, at man er kommet nærmere ”markedet”, bl.a. gennem en bedre forståelse af de relevante målgrupper for sin virksomhed og nye konkrete produkter, som der er udviklet. Ift. markedsparathed er det klart, at den meget forskellige virksomhedssammensætning også betyder, at ”markedsparathed” vurderes ud fra vidt forskellige udgangspunkter. Men ikke desto mindre er vurderingen, at stort set alle deltagende virksomheder har opnået en vis grad af øget markedsparathed, dog med højskolecamping-gruppen som en mulig undtagelse. Markedsparatheden ligger i særlig høj grad i behandlingen af målgrupper og personaer. Det har givet virksomhederne en bedre bevidsthed om turismeerhvervet som helhed samt potentialerne i forskellige turistsegmenter.

Den øgede markedsparathed kan opsummeres i et internt og et eksternt aspekt. Eksternt er, som netop beskrevet, en væsentlig større bevidsthed om hvilke målgrupper, der er de mest højpotentielle og derfor mest relevante at fokusere på. Internt har denne viden bidraget til, at virksomhederne har fået en bevidsthed om, hvad deres produkt skal indeholde og opfylde af behov for at tilfredsstille deres målgruppes ønsker. Med andre ord har demonstrationsprojektet opnået, at mange af de deltagende virksomheder er blevet bevidste om at sikre et ”match” mellem den mest relevante målgruppes efterspørgsel og virksomhedens udbud.



Da virksomhederne i ret høj grad er blevet mere markedsparate, og da flere af de udviklede koncepter og produkter enten umiddelbart har været succesfulde i indeværende sæson eller er tiltag, som virksomhederne tror på vil fungere i de følgende sæsoner, må man forvente, at disse tiltag også er **levedygtige** fremover. I de tilfælde, hvor tiltagene kræver justeringer, er virksomhederne nu også klædt bedre på til at forstå, hvad årsagerne kan være til, at de ikke fungerer. Det betyder ikke, at alle har ressourcer til at justere om nødvendigt, men det betyder alt andet lige, at tiltagene er mere levedygtige end blandt virksomheder, som ikke har gennemgået projektforløbet.

De deltagende virksomheder har ikke i nogen særlig grad oplevet en **udvidelse af målgrupper** undervejs i forløbet. Omvendt har flere virksomheder via de kvalitative inputs givet udtryk for, at de har fået en bedre og dybere forståelse for deres målgrupper. Flere virksomheder fortæller, at de inden projektets opstart faktisk slet ikke var bevidste om eller arbejdede ud fra en specificeret målgruppe, hvorfor de naturligvis ikke har været i stand til at identificere en eventuel udvidelse af den. Det kan derfor opfattes som positivt, at der i projektet er blevet arbejdet pragmatisk ud fra virksomhedernes faktiske udgangspunkt, som i dette tilfælde har været i første omgang at få defineret en målgruppe snarere end at forsøge at udvide den. Projektet har også kun i mindre grad haft fokus på at **udvide sæsonen**, og det er ikke sket i større omfang.

Organiseringen og de konkrete tiltag, som det har affødt, har også bevirket, at tiltagene i høj grad opfattes som relevant for virksomhederne. Konkret ytrer visse virksomheder, at dette projekt sammenlignet med andre lignende projekter har formået at gå fra idé og viden til helt håndfaste tiltag, som kan ses og mærkes i hverdagen eller den daglige drift. På den måde vurderes tiltagene i høj grad at være relevante og have en relativt høj sandsynlighed for at leve videre.

Overordnet har dette projekt altså kun skabt vækst i nogle udvalgte tilfælde, som rapporteres på kvalitativ vis og som ikke entydigt kan henføres til projektets tiltag. Samtidig kan slutevalueringen ikke påvise en generel værditilvækst i spørgeskemaundersøgelsen med virksomhederne, tværtimod. De deltagende virksomheder er dog bredt blevet mere markedsparate og forventer i høj grad vækst på sigt som en effekt af deres deltagelse i dette projekt.

### 6.5.5 Målopfyldelse

Der har for demonstrationsprojektet, som udgangspunkt, været opsat fire overordnede delmål, som projektet skulle opfylde. Undervejs i forløbet har projektlederne selv formuleret en række nye og mere konkrete delmål. Dette er gjort ud fra en betragtning om, at de oprindelige delmål har været vanskelige at opfylde og snarere ville risikere at "låse" processen frem for at "skubbe" den i gang. Eksempelvis har effektmålet "antal overnattende gæster" ikke været relevant for alle deltagende virksomheder, mens begrebet "vækst" er blevet konkretiseret og tilpasset de deltagende virksomheder, eksempelvis ved at udpege vækst i konkrete målgrupper, som vurderes som mest lukrative. I stedet for at fokusere på vækst i "antallet af overnattende gæster", har virksomhederne arbejdet med en målsætning om blot at øge "antallet af besøgende gæster".

I det følgende vil der derfor være fokus på de fire oprindelige delmål, der blev gennemgået i midtvejsevalueringen. De mål, der i mellemtiden er blevet formuleret internt i demonstrationsprojektet, vil indgå løbende i det omfang, de er relevante.

Demonstrationsprojektet har haft som overordnet målsætning, at 25-30 turismevirksomheder, kulturinstitutioner og fødevarevirksomheder har skullet deltage i et innovationsprojekt, der skaber vækst i virksomhederne. Der har ikke været ændringer i deltagerkonstellationen siden midtvejsevalueringen (24 deltagende virksomheder), hvorfor det kan konkluderes, at det næsten er lykket at nå ud til det forventede antal virksomheder og institutioner.

Med hensyn til vækst, så har så godt som ingen af de 12 virksomheder, som har deltaget i den telefonbaserede spørgeskemaundersøgelse givet udtryk for, at de har oplevet en udvikling i den henseende. Dette gælder hverken antallet af overnatninger eller i de besøgenes/gæsternes døgnforbrug. Der er dog kvalitative tilbagemeldinger om en begrænset vækst.

I forhold til vækst er der det forbehold, at flere af virksomhederne har haft vanskeligt ved at identificere en specifik målbar effektvariabel eller ganske enkelt ikke har haft ressourcerne til at foretage effektmålingerne. Derudover er nogle af de virksomheder, som har oplevet vækst, samtidig blevet påvirket af eksterne faktorer, der også må formodes at have påvirket virksomhedernes væksthiveau. Eksempelvis er Stevns Klint i juni 2014 blevet optaget på UNESCO's liste over verdensarv, hvilket repræsentanter fra den deltagende virksomhedssammenslutning, Kalklandet, har påpeget som en af sæsonens helt centrale vækstfaktorer. Repræsentanter fra forlystelsesparken Sommerland Sjælland fremhæver opførelsen af en motorvej til parken, som en væsentlig vækstfaktor.

For det andet har demonstrationsprojektet skulle udvikle en handlingsplan for at styrke og udnytte de erhvervsmæssige perspektiver i turisterhvervet med særligt fokus på kulturhistorie.

Demonstrationsprojektet har allerede fra projektets begyndelse arbejdet ud fra en bredere forståelse af begrebet "kultur", end hvad der var lagt op til i den oprindelige projektbeskrivelse. Projektet har således under hele forløbet arbejdet med et kulturbegreb, der dækker et bredt spektrum af attraktioner - herunder campingpladser, sommerland og gallerier.

Demonstrationsprojektet har på den baggrund, i tæt samarbejde med turismeerhvervet i Region Sjælland, udarbejdet en handleplan, der løber t.o.m. 2016. Konkret har ØDT igangsat et nyt vækstgruppeforløb, der løber fra oktober 2014 til marts 2015. Programmet for det nye vækstgruppeforløb har mange ligheder med det første vækstgruppeprogram og der har været lagt op til, at også deltagere fra det første vækstforløb kan deltage. Derudover har ØDT udarbejdet en webbaseret pakkeportal, hvor virksomhederne har fået mulighed for at gå sammen om forskellige pakkeløsninger. Portalen har dels til formål at fremme værdikædesamarbejdet i regionen og dels til formål at fungere som fælles markedsføringsplatform for virksomhederne. Pt. tilbydes 10 forskellige pakker på hjemmesiden, hvilket er det samme antal som portalen havde fra begyndelsen. Portalen mangler altså stadig at slå rod.

For det tredje har demonstrationsprojektet haft som målsætning at arbejde med profilering og markedsføring, hvilket flere af de deltagende virksomheder også har arbejdet aktivt med. Dette delmål har der været arbejdet med på to overordnede niveauer – på projektniveau og på virksomhedsniveau. På *projektniveau* har demonstrationsprojektet arbejdet med en delmålsætning

om løbende at offentliggøre projektets arbejde og resultater. Dette delmål har projektet indfriet dels gennem ØDT's egne kommunikationsplatforme i form af indslag på ØDT's hjemmeside og i nyhedsbreve, og dels gennem eksterne medier i form af lokal presseomtale. På *virksomhedsniveau* har de enkelte virksomheder arbejdet med profilering og synliggørelse i to henseender. For det første har virksomhederne, som en del af projektførelsen, arbejdet med kvalificering af deres profilering. Dette er sket i samarbejde med en konsulent, der sammen med virksomhederne har udarbejdet virksomhedsspecifikke målgruppesegmenter. Herregårdshotellet Oreby Mølle har eksempelvis arbejdet specifikt med en "natur- og kulturinteresseret" målgruppe, mens Kalklandet har arbejdet med målgruppen "københavnske børnefamilier med bil". For det andet har virksomhederne brugt disse målgrupper i helt konkrete markedsføringstiltag. Deltagerne har eksempelvis arbejdet med hjemmesideoptimering, kommunikation på sociale medier samt annoncering i lokalavis.

Det har varieret lidt fra virksomhed til virksomhed, i hvilken grad de har formået at koble deres definerede målgruppe med konkrete markedsføringstiltag. Flere virksomheder har givet udtryk for, at de har været bevidste om deres målgruppe i deres konkrete markedsføringskampagner eksempelvis ved at fortælle en målgruppetilpasset historie på hjemmesiden, mens andre mere uklart har haft målgrupperne "i baghovedet". Overordnet set har markedsføring og profilering dog klart været et centralt tema for demonstrationsprojektet, og delmålet må derfor betragtes som opfyldt.

Som et fjerde og sidste delmål har demonstrationsprojektet skulle skabe 10 pct. vækst i døgnforbruget hos de deltagende overnatningsvirksomheder – heraf 50 pct. internationale gæster samt 15 pct. vækst i døgnforbruget på baggrund af de udviklede produkter. Denne målsætning er taget direkte fra de overordnede projektkrav for det samlede projekt. Dette delmål har været delvist overlappende med det førstnævnte delmål, der mere overordnet havde "vækst" som målsætning. Da ikke alle demonstrationsprojektets deltagende virksomheder har været overnatningsvirksomheder, har delmålet ikke været meningsfuldt for alle virksomheder. Demonstrationsprojektet har derfor selvstændigt formuleret et supplerende delmål, som disse virksomheder har kunnet arbejde ud fra. Delmålet har været at skabe vækst i antallet af besøgende gæster i det hele taget.

Som nævnt tilkendegiver hele 10 ud af de i alt 12 virksomheder fra vækstgruppeforløbet, der har deltaget i den telefonbaserede spørgeskemaundersøgelse, at de ikke har oplevet vækst i antallet af besøgende gæster. Til gengæld giver klart størstedelen af virksomhederne udtryk for, at de forventer en fremtidig vækst i både antallet af besøgende gæster og i gæsternes døgnforbrug som følge af deres deltagelse i projektet. Dette indikerer, at virksomhedernes deltagelse i forløbet ikke på kort sigt har skabt mærkbare effekter, men der er en forventning om, at det skabes på længere sigt.

Derfor er dette demonstrationsprojekts bidrag til de overordnede effektkrav for det samlede projekt også begrænset, og overordnet har projektet i relativ høj grad opfyldt interne målsætninger, men slutevalueringen kan ikke påvise, at demonstrationsprojektet på nuværende tidspunkt har opfyldt de overordnede effektkrav.

### 6.5.6 Læringselementer

Dette afsnit oplister de vigtigste læringselementer fra dette demonstrationsprojekt, som kan bruges fremadrettet. Læringselementerne kan opdeles i organisatoriske, indholdsmæssige og målgruppemæssige.

På det **organisatoriske** plan kan man fremhæve to helt centrale læringselementer. For det første har demonstrationsprojektets bottom-up-tilgang i det store hele været frugtbar. For selvom tilgangen på den ene side i opstartsfasen har været kilde til forvirring for både de deltagende virksomheder og projektlederne, så vurderes det på den anden side, at tilgangen i sidste ende har bidraget til, at virksomhederne i højere grad har taget ejerskab over forløbets indhold. Dette vil formentlig øge sandsynligheden for, at de inputs, som virksomhederne har fået i forbindelse med projektet, i højere grad vil fastholdes og videreføres i virksomhederne efter projektets afslutning.

For det andet har organiseringen i vækstgrupper samlet set været en god løsning for demonstrationsprojektet. Den primære fordel har bestået i, at virksomhederne internt i vækstgrupperne har haft nemt ved at kommunikere og arbejde samme vej, da de i høj grad har haft samme forretningsmæssige udfordringer. En ulempe ved vækstgruppeopdelingen har dog været, at kommunikationen med de andre vækstgrupper, samt indsigten i disses arbejde og resultater har været begrænset. Dog vurderes det, at fordelene opvejer ulemperne i den henseende.

På et **indholdsmæssigt** plan kan man skelne mellem to overordnede læringsniveauer: Et idé-/vidensniveau og et mere konkret, praktiskorienteret niveau. På idé-/vidensniveauet har især demonstrationsprojektet udmærket sig fra de andre demonstrationsprojekter ved inddragelsen af RUC som videnspartner. Inputs fra RUC har været mødt med varierende begejstring og udviklingspotentiale blandt de deltagende virksomheder. For nogle deltagere har inddragelsen været udpræget positiv, mens den abstraktionsmæssige afstand mellem "universitetsverdenen" og "forretningsverdenen" for andre deltagere har været for stor til, at de har fået et reelt udbytte af inddragelsen. Denne udfordring har både projektledelse og RUC dog omvendt været meget bevidste om og løbende forsøgt at overkomme, hvilket må opfattes som et vigtigt læringselement for fremtiden.

På det konkrete, praktiske niveau har demonstrationsprojektet formået at inddrage langt størstedelen af de deltagende virksomheder. Grundet store ressource- og typemæssige forskelle mellem virksomhederne har det naturligvis været vanskeligt at tilrettelægge et forløb med konkrete udfordringer, som har været til stede for alle deltagende virksomheder. Men projektets har i høj grad bidraget til, at virksomheder på tværs af ressourcemæssige skel har haft mulighed for at udvikle og igangsætte mere eller mindre konkrete tiltag.

I forhold til demonstrationsprojektets deltagersammensætning, **målgruppen** for vækst, har deltagerne primært være små og mellemstore virksomheder. Især de deltagende mellemstore virksomheder vurderes at have været egnede til at indgå i projektet, da de på den ene side indtager et udgangspunkt med et stort vækstpotentiale, mens de samtidigt på den anden side besidder ressourcerne til at gennem- og videreføre de igangsatte projekter og visioner. Det er et vigtigt læringselement, at de helt små virksomheder på trods af en velvilje til at deltage i projektet i et vist omfang ikke har haft ressourcer til at deltage på lige fod med de andre virksomheder i projektet og

måske i lavere grad har mulighed for at gøre tiltagene levedygtige, da de ikke har nok ressourcer til det.

Overordnet har dette projekt altså demonstreret, at vækstgrupper organiseringsmæssigt er en klar fordel, at en videnspartner som et universitet med en vis succes kan inddrages i forløbet, især når alle parter er opmærksomme på visse faldgruber. Desuden er mellemstore virksomheder særligt oplagte som målgruppe, når det handler om deltagelse i projektet og videreførelse tiltagene på længere sigt.

### 6.5.7 Konklusion

Demonstrationsprojektet har vist, at grundideen bag vækstgruppebaserede forløb kan lykkes, da der er skabt en række stærke netværk i vækstgrupperegiet. Projektet har vist, at disse mindre grupper er bedre egnede til at arbejde sammen om de samme problemstillinger, knytte meningsfulde netværk og lære af hinanden. Det har været succesfuldt at foretage en effektiv screening af de deltagende virksomheder efter egnethed og behov samt efterfølgende inddele dem i en række grupper, som hver samarbejder om de samme problemstillinger og hver har tilknyttet en ressource, som kan sparre på 1:1-niveau. På den måde har virksomhederne både kunne arbejde sammen med "ligemænd" men samtidig få individuel sparring og blive guidet omkring egne specifikke udfordringer.

Selvom denne tilgang på kort sigt har givet gode resultater, og der også er blevet udviklet og evt. afprøvet nye tiltag over sommeren, er det generelt endnu for tidligt at vurdere disse tiltags effekter. Selvom metoden altså har været succesfuld, har den ikke på kort sigt kunnet generere mærkbare omsætningseffekter på projektniveau.

Der har dog været succesfulde tiltag på virksomhedsniveau, og det skyldes i høj grad, at der er blevet arbejdet meget indgående med en målgruppetilgang, som har været meningsfuld for de deltagende virksomheder. Virksomhederne har opnået en stor værdi både for deres egen forretning og for deres kunder ved at rette fokus på forskellige – og *ikke* ligeværdige – målgrupper. Det giver simpelthen mening at fokusere sit udbud, så det matcher én målgruppe mere end en anden.

Demonstrationsprojektet har desuden demonstreret, at et universitet kan inddrages som videnspartner i organiseringen, og det vurderes, at når man her navigerer væk fra det teoretiske og mod mere konkret, men evidens- og forskningsbaseret, sparring, er det en fordel for virksomhederne, da de med mere ro i sjælen ønsker at gennemføre de tiltag, som anbefales.

Alt i alt har demonstrationsprojektet skabt en succesfuld organisering og har skabt et vist vækstgrundlag i de deltagende virksomheder, men har ikke på kort sigt skabt en mærkbar vækst rent økonomisk bredt i virksomhederne.

### Hvilke pointer og læringer er *vigtigst* at tage med fra dette demonstrationsprojekt?

- Der er et **stort potentiale i, at arbejde med udvikling af turismeerhvervet både på virksomheds- og destinationsniveau gennem temavækstgrupper.**  
Sammensætningen af vækstgrupperne bør laves med udgangspunkt i en fælles vækstudfordring for virksomhederne. Dette skaber grupper, som på den ene side arbejder mod det samme mål, og på den anden side har muligheden for at udveksle erfaringer med virksomheder i samme situation.
- Der er ligeledes **et potentiale i at arbejde med en bottom-up tilgang** i udviklingen turismeerhvervet generelt, i hvert fald når projektperioderne strækker sig over en længere periode. Bottom-up processer, hvor målformulering og indhold ikke er klart formuleret fra starten, kan være forvirrende for virksomhederne i starten.

## 7. VIDENCENTER FOR KYSTTURISME OG 20 SÆRLIGE FERIESTEDER

Videncenter for Kystturisme (CKT) er projektleder for Oplevelsesbaseret Kystturisme. Projektlederrollen består af to ben. Dels er CKT ansvarlig for løbende videnopsamling og formidling og generel styring samt koordinator for de fem demonstrationsprojekter. Dels er de projektleder, analyseleverandør og faciliterende destinationsudvikler for projektet med de 20 særlige feriesteder. I tillæg til midlerne fra Oplevelsesbaseret Kystturisme har CKT en basisfinansiering, men evalueringen har fokus på de aktiviteter, som er sat i gang i relation til projektet.

I dette kapitel samles der op på udviklingen i CKT's arbejde siden midtvejsevalueringen.

### 7.1 TVÆRGÅENDE KONKLUSIONER

#### 7.1.1 Samspillet og samarbejdet mellem CKT og de fem demonstrationsprojekter

I dette afsnit evalueres samspillet og samarbejdet mellem CKT og de fem demonstrationsprojekter. Afsnittet bygger først og fremmest på interview med CKT's medarbejdere, direktør og formand, samt interview med demonstrationsprojekternes projektledere og repræsentanter for tilsagnsparterne.

Midtvejsevalueringen viste, at samarbejdet mellem CKT og de fem demonstrationsprojekter i overvejende grad var begrænset til håndteringen af den administrative del af projektledelsen. Det var der flere forklaringer på bl.a. projektets sene opstart, at CKT ikke havde udpræget opmærksomhed på videndeling og netværksaktiviteterne specifikt rettet mod demonstrationsprojekterne, og at projektlederne ved de fem demonstrationsprojekter ikke havde haft overskud til at indgå i tidskrævende netværksaktiviteter. Men det var også en helt bevidst prioritering fra CKT's (bestyrelses) side, at projektet om 'de 20 særlige feriesteder' skulle prioriteres, mens den mere indholdsmæssige projektledelse af demonstrationsprojekterne blev set som regionernes og de regionale operatørers ansvar.

Siden midtvejsevalueringen er samspillet og samarbejdet mellem CKT og de fem demonstrationsprojekter imidlertid blevet intensiveret. Det gælder især i relation til arbejdet omkring Hvidbogen og ERFA-gruppen. Det daglige samarbejde og kommunikationen er fortsat primært centreret omkring de analyser CKT formidler, og de informationer demonstrationsprojekterne er forpligtet til at levere ind til CKT. Der er derfor stadigvæk i mindre grad fokus på konkret sparring og rådgivning.

Flere af demonstrationsprojektlederne roser imidlertid CKT for i højere grad end tidligere at tænke spor ind fra demonstrationsprojekterne i forbindelse med eksempelvis konferencer. I det hele taget er det opfattelsen, at CKT er blevet mere synlig, hvilket primært skyldes arbejdet med Hvidbogen og CKT's facilitering af ERFA-gruppen mellem demonstrationsprojekternes projektledere.

I forbindelse med arbejdet omkring Hvidbogen er der både fra CKT's og demonstrationsprojekternes side investeret betydelige mængder tid og ressourcer på at identificere de case-historier, som Hvidbogen rummer. Hvidbogen har desuden været løftestang til en diskussion omkring konkretisering af, hvad der reelt er sket i de enkelte projekter, og hvad der har manglet. Der synes at være en bred opbakning til Hvidbogen, omend det er en aktivitet, som ikke har været planlagt og som derfor har krævet, at andre aktiviteter for en stund blev nedprioriteret ved de enkelte demonstrationsprojekter.

ERFA-gruppen<sup>11</sup> anses også blandt hovedparten af projektlederne som et positivt tiltag, og de oplever, at de kan bruge det i deres hverdag. ERFA-gruppen har sikret, at projektlederne i højere grad kender hinanden og de fem demonstrationsprojekters omdrejningspunkter, hvorfor det også er lettere at identificere, hvordan og hvor man bedst kan få sparring om eksempelvis valg af konsulenter, processer og arbejdsmetoder, mens der har været mindre sparring på konceptniveau.

Alt i alt er der tilfredshed med ERFA-gruppen, og som en af projektlederne formulerer det, så '*... kan vi se, at der er nogle fællestræk og ting, der går igen. Og det kunne have været fedt, hvis man tidligere havde sat fokus på det*'. Efterspørgslen på mere tværgående sparring fra demonstrationsprojekter er således i nogen grad blevet imødegået, i takt med at behovet er steget.

### 7.1.2 Kobling mellem demonstrationsprojekterne og de 20 særlige feriesteder

I midtvejsevalueringen blev samspillet mellem demonstrationsprojekterne og de 20 særlige feriesteder diskuteret. Konklusionen om at det rent timingmæssigt har vist sig svært at udleve den oprindelig ide om en vekselvirkning mellem dybde- og breddeafprøvning er fortsat gældende.

I den netop overståede sæson er der afprøvet mange koncepter, modeller og produkter i de enkelte demonstrationsprojekter og i de 20 særlige feriesteder blandt de erhvervsdrivende. Men igen er der qua projektets forsinkelse, forståeligt nok, ikke sket decideret videndeling i den henseende. Kort sagt kan det konkluderes, at den måde projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme er skruet sammen på har besværlig- og delvist umuliggjort sammenkædningen mellem de 20 særlige feriesteder og demonstrationsprojekterne.

Selvom koblingen mellem demonstrationsprojekterne og de 20 særlige feriesteder har været vanskelig, er det dog også vurderingen, at denne kobling ikke har fyldt meget i ERFA-gruppen for demonstrationsprojekterne. Man har forholdt sig til enkelte potentialeplaner og givet input, men ikke mere konkret eller systematisk end det. Hele udfordringen har været, at projektet 20 særlige feriesteder og demonstrationsprojekterne mest af alt har været sideløbende, med sæsoner på samme tid, og det har derfor ikke været realistisk aktivt at afprøve koncepter eller ideer ét sted, som er udviklet et andet. De steder, hvor et af de 20 særlige feriesteder har været mere naturlig involveret i en form for destinationsudvikling, som f.eks. på Sydfoyn, er det dog klart, at man mere

---

<sup>11</sup> ERFA-gruppen har været for de fem projektledere for de fem demonstrationsprojekter og der har været tilknyttet en ekstern konsulent til at facilitere ERFA-gruppen. Formålet har været at skabe en videndeling på tværs af demonstrationsprojekterne.



meningsfuldt har kunnet følge udviklingen på feriestedet (eks. gennem potentialeplaner og analyser), men parløbet har stadig ikke givet parterne mulighed for konkret at tage koncepter eller produkter og prøve dem af i eget regi.

Arbejdet med Hvidbogen er imidlertid et forsøg på at samle erfaringer op fra såvel demonstrationsprojekterne som de 20 særlige feriesteder. Hvidbogen indeholder dog også andre interessant kystturismeprojekter, der ikke er relateret til Oplevelsesbaseret Kystturisme.

*Hvidbogen præsenterer udvalgte eksempler fra projekterne og beskriver spændende cases og lærerige metodikker både fra projektet selv og fra andre initiativer og projekter rundt om i Danmark. På denne vis er hvidbogen en innovativ eksempelsamling, der afspejler mangfoldigheden i dagens og morgendagens danske kystturisme.*

Hvidbogen er, med andre ord, en bog, der viser mange forskellige typer af kystturismeprojekter, som hver især rummer interessante elementer og fremstår som gode projekter isoleret set. Men Hvidbogen forholder sig kun i meget begrænset omfang til, nationale og regionale læringselementer i de udvalgte cases, og demonstrationselementet i de fem demonstrationsprojekter. Der er kun i meget begrænset omfang kobling mellem de forskellige delprojekter, de 20 særlige feriesteder og inspirationseksemplerne, og selvom casebeskrivelserne er interessante turismefagligt, er Hvidbogen kun i begrænset omfang med til at understøtte målsætningen om at identificere regionale og nationale læringer og erfaringer på tværs af demonstrationsprojekterne. Det er desuden uklart, hvem Hvidbogens egnede modtager er.

### 7.1.3 Resultater og effekter af CKT's arbejde

Det er vurderingen at CKT's arbejde har affødt en række synlige resultater og effekter. I det følgende fremhæves de væsentligste og oftest anførte af interviewpersonerne.

#### **Rammerne for udviklingen af kystdestinationer**

For det første har CKT's arbejde medvirket til vedtagelsen af loven om de 10 forsøgsprojekter. Den nye Vækstplan åbner op for en forsøgsordning, hvor det bliver muligt at etablere faciliteter og anlæg, der kan styrke kvaliteten i turismeproduktet under hensyntagen til naturen og landskabet. Det kommer til at ske på 10 udvalgte steder gennem forsøgsprojekter. Ideen er, at de 10 forsøgsprojekter skal have et perspektiv og potentiale, der er med til at fremme kystturismen i Danmark.

CKT har spillet en aktiv rolle i denne proces, og der har været afholdt en række dialogmøder mellem planchefer i 17 kommuner og Naturstyrelsen, hvor målet har været at diskutere planloven i relation til kystturisme. Plancheferne har haft ét sæt af argumenter og Naturstyrelsen et andet. Ved at samle alle parter er det lykket at få delt erfaringer og dermed fået en fælles forståelse og konsensus. Det er et arbejde, hvor CKT har formået at sætte et centralt kystturismetema på den nationale dagsorden, og hvor det konkrete resultat er den omtalte lov.

### **Analyser og nye styringsdata**

Hertil kommer det arbejde CKT har fordret analysemæssigt. Det fremhæves ofte af forskellige parter som det vigtigste og mest synlige resultat af CKT's arbejde. Det nye i denne sammenhæng er bl.a., at man har turdet prioritere de 20 feriesteder, hvor det ud fra en række objektive kriterier har givet bedst mening at intensivere turismeindsatsen bl.a. igennem en række standardiserede analyser, som giver mulighed for at benchmarke performance på en række parametre på tværs af de 20 særlige feriesteder.

Effekterne af analysearbejdet er endnu ikke slået fuldt igennem, men 2014-analyserne viser en fremgang både inden for mystery shopping og gæstetilfredshedsanalysen, hvilket formodentligt i nogen grad kan tilskrives analyserne og den bevågenhed og fokus de har skabt lokalt for at fremme den lokale turisme samt naturligvis de konkrete initiativer, som er igangsat på baggrund af dem. Som diskuteret mere indgående i midtvejsevalueringen, er der ingen tvivl om, at analyserne har bidraget med en ny type af styringsdata på destinationsniveau (feriested), som har givet nye muligheder.

CKT høster ros for den systematiske gennemførelse og brug af analyser, og flere efterspørger da også, at netop dette videreføres i det nye udviklingselskab for kyst- og Naturturisme. Der er desuden flere feriesteder, som ikke er en del af de oprindelige 20 særlige, der mod betaling er kommet med i målingerne, da de fandt resultaterne og analyserne vigtige for udviklingen af deres feriested. Dette understreger i sig selv vigtigheden af CKT's analysearbejde.

Igennem nogle af interviewene fremkommer det også, at tilgangen har inspireret andre organisationer, og CKT bruges som et godt eksempel på, hvorledes der kan arbejdes med kystturisme. Især anerkendes tilgangen, hvor der sker en klar prioritering på nogle områder frem for andre baseret på vækspotentiale på tværs af kommuner og regioner.

I forlængelse af ovenstående anføres også CKT's arbejde med at formidle data på en operationel og brugbar facon og ved brug af flere kommunikationskanaler. Det modtages positivt, at CKT på en konkret og letforståelig måde har fået analyseret på en række emner og problematikker og trukket sammenligner på tværs af regioner. På den måde er det blevet synliggjort, hvad der virker og hvad der ikke virker.

### **Øget fokus på kystturismen**

CKT's arbejde har også medført, at der er kommet øget og nyt fokus på kystturismen. Det er bl.a. sket gennem prioriteringen og analyserne, som igen har medført en øget efterspørgsel og behov for mere viden om lige netop "mit lokalområde". Arbejdet har også været med til dels at skabe et netværk på tværs af de 20 særlige feriesteder og en åbenhed, hvor man gerne vil sammenligne sig og diskutere udfordringer modsat tidligere, hvor det i høj grad handlede om at holde viden for sig selv.

CKT har også formået at have en positiv mæglerrolle i forbindelse med færgen, der blev sænket ved Svendborg på Sydfyn, Arø Sund M/F og som også har været et Naturturisme projekt ligesom demonstrationsprojekt 1 og det kobles godt til deres aktivitet om dykkerturisme. Konkret har CKT være medfacilitator til at få åbnet en dialog med flere ministerier og det endte da også med at skibet blev sænket under stor mediebevågenhed.

Samlet set kan der argumenteres for, at ved at samle kompetencer og viden omkring dansk kystturisme under et tag er vidensniveauet i relation til kystturisme i Danmark blevet løftet, og der er blevet sat mere fokus på udviklingspotentialet - både bredt og på de lokale feriesteder.

#### 7.1.4 Advisory Board

I forbindelse med projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme blev der nedsat et Advisory Board bestående af forskellige interesseorganisationer, arbejdsmarkedsparter mv. (14 i alt). Der har i alt været afholdt to møder, hvor det seneste var i maj 2014.

Ideen bag et Advisory Board har været at etablere et forum bestående af kvalificerede stakeholdere inden for dansk kystturisme, som har skullet følge projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme og komme med feedback og sparring på projektets udvikling og initiativer. Tanken og ideen om et Advisory Board finder positiv genklang hele vejen rundt, men i realiteten har det vist sig at være svært at få den værdi ud af Advisory Boardet, som var forventet.

I interview med medlemmer af Advisory Bordet fremhæves bl.a. følgende barrierer for boardets arbejde:

- Projekterne er alle relevante, men man har savnet en strategisk ramme, og det har derfor været svært at se en naturlig rød tråd.
- I forlængelse af ovenstående har det været svært at sammenligne projekterne, fordi de er så forskellige. Der er ikke et sæt samlende kriterier eller omdrejningspunkter, der gjorde projekterne sammenlignelige. Det har besværliggjort diskussionerne, og gjort det svært at komme med konkrete råd. Det er derfor mere blevet til generelle råd og input til at gøre arbejdet mere præcist set fra erhvervets side. Desuden har det været lettere at forholde sig til de 20 Særlige Feriesteder end de fem demonstrationsprojekter bl.a. fordi de fem demonstrationsprojekter er så forskellige i deres fokus i modsætning til feriestederne.
- Der har været meget stor forskel på, hvor langt projekterne var, og hvor involverede de har været. Det har igen besværliggjort nogle af diskussionerne.

Arbejdet med de 20 særlige feriesteder og CKT's arbejde generelt modtages positivt af Advisory Boardet, og ideen om en objektiv tilgang til at udvælge de 20 steder er interessant. Fra et erhvervssynspunkt er det tiltalende, at der er benyttet en hands-on tilgang eksempelvis mystery shopping analyserne. Det er vigtigt, at analyser kan ses og forstås med det samme af de erhvervsdrivende.

Fremadrettet synes der at være behov for at gennemtænke et Advisory Boards rolle og funktioner, eksempelvis hvilket niveau i projektet kan et sådan board give input på? For at sikre et effektivt board, er der behov for at matche de profiler, der skal sidde i boardet, til de funktioner, roller og opgaver, boardet er tiltænkt. Kun på den måde kan de rette kompetencer komme i spil. Dette sagt, så synes det at være en god mulighed for at få mage stakeholders inden for turisme i spil og især er det væsentligt at erhvervet er til stede. Det har bidraget til at skabe synlighed om projektet og CKT's arbejde. En anden væsentlig læresætning fra projektet er også, at der skal investeres mere tid og flere ressourcer end blot to møder til at få et Advisory Board op at køre og reelt kunne involvere sig i

arbejdet – specielt hvis man ønsker, at boardet skal forholde sig detaljeret til de konkrete delprojekter.

### 7.1.5 Konklusion

Sammenfattende så er det en klar konklusion, at CKT gennem sit arbejde har bidraget til et fornyet fokus på dansk kystturisme – og der ligger en række nyskabelser i tilgangen. Ikke mindst de gennemførte analyser må fremhæves, da de har givet en ny form for styringsdata til feriestederne og givet anledning til en lang række konkrete resultater, men CKT har også bidraget til at sætte rammebetingelserne på dagsordenen og dermed bl.a. bidraget til, at der nu er skabt mulighed for de 10 forsøgsprojekter.

I forhold til demonstrationsprojekterne har CKT fra starten bevidst valgt at koncentrere sig om den mere administrative del af den tværgående projektledelse. Da heller ikke regionerne har påtaget sig en aktiv tværgående rolle, har der rent indholdsmæssigt været begrænset fokus på den tværgående del. CKT har dog afholdt tværgående aktiviteter som en større afslutningskonference, flere løbende konferencer og studieture samt intensiveret dette siden midtvejsevalueringen med bl.a. ERFA-møder mellem projektlederne samt udarbejdelse af Hvidbogen.

## 7.2 PROJEKTET "20 SÆRLIGE FERIESTEDER"

Projektet '20 særlige feriesteder' har haft fokus på at optimere kvaliteten i dansk kystturisme gennem tværgående analyser og lokale udviklingsforløb på 20 forskellige feriesteder i Danmark. Feriestederne er udvalgt på baggrund af deres kritiske masse på kystturismeområdet og dermed potentiale til at kunne påvirke den samlede kystturisme i Danmark.

CKT's involvering i de 20 særlige feriesteder baserer sig på en idé om, at intensivt arbejde med et geografisk afgrænset område kan udvikle mikrodestinationen og i kombination med de andre feriesteder samlet bidrage til væksten i dansk kystturisme.

CKT's involvering i de 20 feriesteder baserer sig på to overordnede spor: Det ene spor skal udvikle et landsdækkende netværk med inspiration, redskaber og fælles analyser til eksempelvis benchmark-måling af feriestedets relative performance. Det andet spor fokuserer på feriestederne i sig selv og skal bruges til at udvikle og indfri vækstpotentialet på den enkelte mikrodestination gennem forskellige analyser, som påpeger feriestedets vækstpoterentialer.

Formålet med dette afsnit er at evaluere, hvorledes de 20 særlige feriesteder har oplevet deres deltagelse i projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme samt CKT's involvering. Afsnittet bygger således primært på en spørgeskemaundersøgelse og selvevaluering blandt nøglepersoner på de 20 Særlige Feriesteder, opfølgning med tovholderne på enkelte feriesteder i forbindelse med afslutningskonferencen samt et fokusgruppinterview med CKT's medarbejdere. Da de 20 Særlige Feriesteder og deres oplevelse af projektdeltagelsen også blev berørt i midtvejsevalueringen, vil denne også blive inddraget og henvist til, i det omfang det er relevant.

15 ud af de 20 Særlige Feriesteder har gennemført spørgeskemaundersøgelsen og selvevalueringen, og et feriested har udfyldt evalueringen delvist, hvilket er tilfredsstillende. Formålet har været at få sat tal på de 20 særlige feriesteders tilfredshed med samarbejdet med CKT, den sparring og de analyser, de har modtaget herfra.

### 7.2.1 Samarbejde med CKT

Det helt overordnede billede er, at feriestederne er meget tilfredse og positive over for samarbejdet med CKT i forbindelse med dette projekt. Stort set alle feriestede, der har besvaret undersøgelsen, er glade for analyserne fra CKT og for at deltage i projektet mere overordnet. Flere fremhæver imidlertid, at de ikke rigtig har haft oplevelsen af at være en del af et større projekt. Det har mest handlet om deres "eget" feriested. Her er det dog vigtigt at bemærke, at CKT netop har arbejdet med en fleksibel og behovsorienteret tilgang til det enkelte feriested og med at integrere projektets arbejde med de øvrige udviklings- og planlægningsprojekter det enkelte sted. Se evt. midtvejsevalueringen for en uddybning heraf. Denne tilgang er formentlig en af de afgørende faktorer for, at hele 88 pct. af feriestederne er tilfredse eller meget tilfredse med at deltage i projektet. Hertil kommer tilfredsheden med samarbejdet mellem feriestederne og CKT, der ligger på samme niveau som førnævnte; over halvdelen er endda *meget tilfredse* med samarbejdet (56 pct.).

De 20 Særlige Feriesteder har typisk været i kontakt med CKT et par gange om måneden (56 pct.), hvilket feriestederne oplever som en passende kontaktfrekvens (67 pct.). Kontakten beskrives desuden som primært omhandlede analyser og arbejdet med potentialeplanerne, og feriestederne angiver, at de har stået tilbage med en positiv oplevelse af, at CKT *i høj grad* har været tilgængelige, ligesom de har været villige til at hjælpe (67 pct.) Samme tendens sås også ved midtvejsevalueringen. Hertil oplever knap halvdelen (47 pct.), at CKT har været opsøgende og taget initiativ til at hjælpe de enkelte feriestede, når der har været behov herfor.

De, som er mindre tilfredse, fremhæver i selvevalueringen, at det til tider har været svært at komme i kontakt med CKT, mens andre savner en større grad af opfølgning og initiativ fra CKT's side. Nogle få anfører også, at der i begyndelsen var en række opstartsproblemer som hæmmede samarbejdet, men de giver tillige udtryk for, at CKT er kommet godt efter dem. Dette viser sig også i den mere kvantitative del, hvor halvdelen af de feriestede, der har besvaret undersøgelsen, er af den opfattelse, at CKT har været gode til at facilitere netværk på tværs af de 20 særlige feriestede – mens kun hver femte er uenige i, at denne facilitering har været vellykket.

Flere af feriestederne roser CKT's primære tovholder for at have overblik, forståelse for det enkelte feriested samt en tiltrængt og velmodtaget kritisk tilgang til feriestederne. Hertil angiver en fjerdedel af de 20 særlige feriestede, at de er "enige" i, at CKT har været gode til at sikre erfaringsudveksling og videndeling mellem feriestederne og 44 pct. af feriestederne er "delvist enige". Dette kommer blandt andet til udtryk i de forskellige feriestedernes beskrivelser af læringer, netværk og vidensdeling; Her bliver studieture og seminarer fremhævet som værende særligt gode. Imidlertid beskrives det også, at; "*Der har ikke været tale om systematiseret videndeling og samarbejde initieret af CKT. Der er flere af stederne, jeg ikke har mødt*". Om end dette skyldes manglende

initiativ fra feriestederne selv, eller om det reelt skyldes, at der ikke er skabt fundament for reel vidensdeling og sparring på tværs af destinationerne uden for seminarer og studieture er uklart.

Alt i alt vurderes CKT som værende en dygtig og relevant samarbejdspartner, fint i tråd med det billede midtvejsevalueringen viste. CKT har formået langt hen af vejen at udfylde den rolle, de har haft som tovholder og facilitator mellem feriestederne samtidigt med, at de har leveret nogle velfunderede undersøgelser og relevant sparring herpå. Et arbejde, som umiddelbart synes at have bidraget – i et eller andet omfang – til feriesternes større gæstetilfredshed jf. afsnittet om projektets overordnede effektmål. Konkret udbytte og diskussion af de gennemførte analyser, præsenteres i afsnittet nedenfor.

#### Opsummering af survey-resultater i forhold til samarbejdet med CKT

- 88 pct. af feriestederne er tilfredse eller meget tilfredse med at deltage i projektet.
- 88 pct. er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet med CKT.
- 56 pct. har typisk været i kontakt med CKT et par gange om måneden.
- 67 pct. oplever dette som en passende kontaktfrekvens.
- 67 pct. oplever i høj grad at CKT har været tilgængelige, ligesom de har været villige til at hjælpe.
- 47 pct. oplever at CKT har været opsøgende og taget initiativ til at hjælpe de enkelte feriesteder, når der har været behov herfor.
- 25 pct. er enige i, at CKT har været gode til at sikre erfaringsudveksling og videndeling mellem feriestederne og 44 pct. af feriestederne er delvist enige.

## 7.2.2 De gennemførte analyser

Der kan ligeledes – som i midtvejsevalueringen – spores en stor tilfredshed med de analyser som CKT har stået bag. Knap 90 pct. er tilfredse eller meget tilfredse med disse. Feriestederne oplever, at analyserne har været brugbare, og at man som modtager har fået meget ud af de analyser og værktøjer CKT har bidraget med. Dette understøttes af, at hele 62 pct. mener, at de *i høj grad* har fået noget ud af analyserne og værktøjerne. Helt konkret har CKT leveret tre forskellige produkter til de 20 Særlige Feriesteder:

- Gæstetilfredshedsanalysen – *Interview med områdets besøgende gæster*
- Mystery shopping-analysen – *Besøg blandt destinationernes serviceerhverv*
- Oplevelsespanelanalyse – *Eksperpanel på besøg i området.*

Særligt mystery shopping-analyserne fremhæves som værende brugbare, relevante og nyttige. Hele 56 pct. af feriestederne angiver, at de *"i høj grad"* har fået konkret udbytte i forbindelse med analysen, og 38 pct. angiver, at de *"nogen grad"* har fået et udbytte. Gæstetilfredshedsanalysen har *"i høj grad"* eller *"nogen grad"* givet 88 pct. af feriestederne konkret udbytte, hvorimod Oplevelsespanelet i større udstrækning fremkalder divergerende svar fra feriestederne omkring udbyttet. Formentligt skyldes dette, at der – ifølge den kvalitative feedback – er tale om en svag metode, ligesom at det er svært at vide, hvad der er panelets mere objektive mening og tillige, hvad der i samme ombæring er mere subjektivt præget. Alt i alt resultater, som falder i tråd med midtvejsevalueringen.

Generelt modtages benchmarking-delen for henholdsvis mystery shopping og gæstetilfredshedsanalyserne positivt af feriestederne, da det sætter det nødvendige fokus på, hvor feriestedet halter bagefter. Altså har analyserne givet mulighed for større sammenligning på tværs af de enkelte mikrodestinationer, som tillige beskrives som værende gode sammenlignings- og inspirationsgrundlag til videreudvikling af de enkelte mikrodestinationer. En af feriestederne skriver eksempelvis: *"Analyserne har samtidig været med til at sætte fokus på, hvilke opgaver kommunen kan/skal tage sig, [og] hvilke udfordringer erhvervet selv skal arbejde med"*. Analyserne har således været med til inspirere på tværs af feriestederne – inspirationen kommer særligt fra dem, som gør det godt. CKT fremhæver i tråd hermed, at de oplever, at der gennem projektet er skabt en større åbenhed feriestederne imellem, og at de meget mere end tidligere har lyst til at sammenligne sig og diskutere udfordringer med andre feriesteder.

Herudover beskriver flere af feriestederne, hvordan deres arbejde med CKT, og særligt de undersøgelser CKT har iværksat, har givet grundlag til udvikling og bedre kommunikation internt i kommunerne og med selve kommunen. Flere steder beskrives det øgede fokus på service tillige som et konkret afkast. Et af feriestederne beskriver det således: *"Vi er i gang med at omstrukturere den måde, hvorpå vi arbejder med turismeudvikling og vil på baggrund af CKT's undersøgelser og planer lave en masterplan for turisme og handel i vores kommune"*. I CKT er der tilmed en oplevelse af, at analysernes potentiale i forhold til at påvirke fremtidig udvikling bl.a. skyldes, at analyserne i høj grad bygger på turisternes udsagn og ikke turistchefen eller andre aktører, og samtidig at analyserne er blevet holdt på et meget konkret niveau.

Det vurderes herfor, til trods for den mere farvede respons på Oplevelsespanelanalysen, at analyserne generelt set har været med til at *øge vidensniveauet* på turismeområdet markant – både lokalt og på tværs af feriestederne. CKT's levering af analyser har således påpeget, hvor feriestedernes konkrete forbedringspotentialer ligger og dermed sikret en konkret forbedring af både kvalitet og service ved flere af feriestederne: *"Kvaliteten fra 2013 til 2014 er markant forbedret og forståelsen af vigtigheden af anbefalelsesgrad og gæstelojalitet er [kommet] mere i spil"*. Således er konklusionen igen i fin overensstemmelse med midtvejsevalueringen.

#### Opsummering af survey-resultater i forhold til de gennemførte analyser

- 88 pct. er tilfredse eller meget tilfredse med CKT's analyser
- 62 pct. har i høj grad fået noget ud af analyserne og værktøjerne
- 56 pct. er i høj grad tilfredse med Mystery-shopping analysen, som derved er den mest populære analyse

### 7.2.3 Potentialeplanerne

For de fleste feriesteders vedkommende er der udarbejdet potentialeplaner. Timing og proces har været tilpasset det enkelte sted, og i nogle tilfælde har CKT være relativt styrende, mens der er i andre tilfælde er arbejdet med planer i andet regi fx det andet KUP-projekt<sup>12</sup> eller demonstrationsprojekt 2, hvorfor CKT blot har leveret input og sparring. Både selve planerne, og CKT's rolle i forhold til dem, varierer således.

Ud af de 15 deltagende feriesteder, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen og selvevalueringen, har 13 fået udarbejdet en konkret potentialeplan i regi af projektet. Altså har 87 pct. af den kendte andel feriesteder fået fuldført en potentialeplan. Heraf angiver 85 pct., at CKT i høj grad (31 pct.) eller nogen grad (54 pct.) har været involveret i udarbejdelsen af potentialeplanen.

Samlet set er 62 pct. tilfredse eller meget tilfredse med den potentialeplan, de har fået udarbejdet. Derudover har 23 pct. angivet, at de ikke ved, om de er tilfredse med deres potentialeplan. Når man kigger nærmere på dette, fremgår det, at det primært skyldes, at de endnu ikke har færdigudarbejdet deres potentialeplaner og derfor følgelig ikke kan angive, hvor tilfredse eller utilfredse de er med den endnu. Et af feriestederne skriver endvidere, at det er; *"[...] forventningen at denne [potentialeplanen] kan bringe os videre, ikke mindst i forhold til et optimeret samarbejde mellem erhverv og kommune"*. Overordnet set syner der altså en generel tilfredshed og om ikke andet en forventning om tilfredshed med de udviklede potentialeplaner. CKT fremhæver i forlængelse heraf, at potentialeplanerne i særlig grad kan forventes at medføre tilfredshed og fremtidig udvikling, fordi der i høj grad har været fokus på det enkelte område, og fordi det rent

<sup>12</sup> Kystbyer i Vækst - Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer



faktisk er en konkret plan og ikke et strategipapir, som bevæger sig på et mere overordnet niveau. CKT fortæller i relation hertil: *”Det er ikke de store forkromede planer. Der er fokus på de små ting, der er nok til at ændre turisternes tilfredshed. De skal ikke til at vende hele byen på hovedet”*.

Der er dog i forlængelse af denne tilfredshed også bred en enighed om – både blandt de 20 Særlige Feriesteder og CKT – at det endnu er *for tidligt* at tale om, hvilke konkrete resultater og effekter potentialeplanerne vil medføre, da det reelle arbejde med at føre planerne ud i verden først alvor skal til at begynde på tidspunktet for slutevalueringen. Dette stemmer godt overens med mange øvrige dele af det overordnede projekt, hvor der også ses en generel tendens til, at effekterne af deltagelsen i projektet først synliggøres på længere sigt. Det skal dog understreges, at nogle af feriestederne allerede beskriver få nye og gennemførte aktiviteter som værende præget af stor succes – eksempelvis hoteller eller campingpladser, som har investeret i nye faciliteter. Samtidig beskrives potentialeplanen ved en af feriestederne som; *”[...] en del af den fremtidige turismeindsats for hele kommunen, og det er besluttet, at man ønsker en potentialeplan for resten af kommunen også”*.

Som tidligere nævnt, er det dog ikke alle feriesteder, der er kommet lige langt i udviklingen af deres potentialeplaner, hvorfor nogle anfører, at det har været svært at tilpasse sig til timingen i projektet – blandt andet i relation til analyserne. Andre har oplevet det modsatte – hvor tempi, udførelse og udviklingsflow har været passende. Her efterlyses i stedet mere netværk på tværs af feriestederne samt en højere grad af lærings- og vidensdeling på tværs af de 20 særlige feriesteder.

Potentialeplanerne vurderes generelt set som værende en succes for de 20 særlige feriesteder. En succes, der har medført et generelt øget fokus på service, udvikling og fortsat forbedring af mikrodestinationerne. Enkelte feriesteder har tillige gjort konkrete investeringer igennem eksempelvis nye og forbedrede turismefaciliteter, hvilket vidner om, at der generelt er sat skub i mikrodestinationerne. Det skal dog, som også argumenteret ovenfor, understreges, at der først på sigt vil være mere håndgribelige og målbare effekter af potentialeplanerne, og at der er stadig for nogle få feriesteder lidt vej endnu mod en endelig plan, der kan give konkrete resultater.

#### Opsummering af survey-resultater i forhold til potentialeplanerne

- 87 pct. af den kendte andel destinationer fået fuldført en potentialeplan.
- 85 pct. angiver, at CKT i høj grad (31 pct.) eller nogen grad (54 pct.) har været involveret i udarbejdelsen af potentialeplanen.
- 62 pct. tilfredse eller meget tilfredse med den udarbejdede potentialeplan

#### 7.2.4 Læringslementer

Projektet omkring de 20 Særlige Feriesteder har bragt en del læringer med sig. I det følgende afsnit skitseres de tre pointer, som synes mest fremtrædende.

Den første pointe omhandler samarbejdet mellem CKT og feriestederne. Evalueringen indikerer, at en fleksibel og behovsorienteret tilgang, som den CKT har anlagt overfor feriestederne, har været både vigtig og udbytterig for samarbejdet. I det fleksible og behovsorienterede ligger bl.a. det at imødekomme feriestedets ønsker – naturligvis inden for projektets rammer – men også at inddrage og indtænke eksisterende tiltag og planer på de pågældende feriesteder.

Den anden pointe omhandler de analyser, som er leveret til feriestederne, og som har indgået i udviklingsarbejdet. Her viser evalueringen, at analyser som bygger på turisternes oplevelser og vurderinger synes *mest* relevante og brugbare for feriestederne. Årsagen hertil er formentlig, som det allerede blev indikeret i midtvejsevalueringen, at der netop er stor værdi i at få feedback og resultater fra det yderste led i værdikæden: virksomhederne og turisterne. Men også fordi der af svar fra disse målgrupper ofte følger nogle analyser, som er meget konkrete i deres udformning og budskab, og dermed noget som feriestederne og virksomhederne let kan handle på. Derudover antyder evalueringen også, at denne analysetype har gode muligheder for føre udvikling med sig. Det være sig både i de enkelte virksomheder grundet de konkrete og lettilgængelige budskaber, men også på et politisk og strategisk niveau, da turisternes oplevelser og vurderinger synes at have en vis pondus på dette niveau.

Den sidste pointe trækker på de helt overordnede resultater fra projektet med de 20 Særlige Feriesteder, og går i alt sin enkelthed på, at der eksisterer potentiale for tværgående, meningsfuldt samarbejde på tværs landets kystferiesteder. Evalueringen viser tydeligt, at feriestederne gerne vil sammenligne sig og drøfte udfordringer med hinanden med henblik på fremadrettet udvikling af mikrodestinationen. Det er dog klart, at de gennemførte analyser i høj grad har været medvirkende til, at feriestederne kan se det meningsfulde i samarbejdet, og disse er formentlig også en forudsætning for videreførelsen af samarbejdet fremadrettet.

## 7.2.5 Konklusion

Projektet 20 særlige feriesteder har været nyskabende, blandt andet fordi feriestederne er udvalgt på baggrund af deres kritiske masse. Hertil kommer forventningen om, at man ved at sætte ind ved netop disse mikrodestinationer kan gøre den største forskel for kystturismen i Danmark. Det er endnu for tidligt at vurdere, om arbejdet i projektet vil resultere i et reelt løft, da det primært afhænger af, at feriestederne fastholder prioriteringen af det igangsatte arbejde fremadrettet, og ligeledes hvorvidt feriestederne formår at implementere potentialeplanerne med konkrete forbedringer og tillige fortsat evner at fastholde det momentum, der er plantet ved de enkelte tovholdere og ved mikrodestinationens service- og turismeerhverv generelt.

Arbejdet har vist, at de gennemførte analyser og deres tværgående fokus (med mulighed for benchmark) har skabt konkret handling på mange feriesteder, og at de generelt er blevet vigtige styringsdata både til mikrodestinationerne og til det mere politiske niveau, som er essentielt for den videre udvikling samt investering i mikrodestinationernes fortsatte fremdrift. Dette underbygges af, at analyserne fra alle sider efterspørges videreført.

CKT er som ny organisation lykkedes med at implementere projektet 20 særlige feriesteder med succes, der ikke bliver mindre set i lyset af, at der er tale om en hel ny tilgang til udviklingen af kystturismen, og at det har krævet en stor tilpasningsparathed at sikre samspil med de helt forskellige virkeligheder og udviklingsprocesser/-projekter, som har kendetegnet de forskellige feriesteder. Tilbage meldingen fra feriestederne – såvel som de udviklede potentialeplaner – vidner om, at det har været tilfældet.

## 8. APPENDIKS: EVALUERINGSTEMAER OG EVALUERINGSSPØRGSMÅL

### 8.1 EVALUERINGSSPØRGSMÅL FOR VIDENCENTER FOR KYSTTURISME OG 20 SÆRLIGE FERIESTEDER

#### 8.1.1 Målopfyldelse

1. Hvor stor er målopfyldelsen på de opstillede overordnede succeskriterier?

#### 8.1.2 Netværk & samarbejde

2. Er der sket ændringer i samspillet og samarbejdet mellem CKT og de fem demonstrationsprojekter siden midtvejsevalueringen? (bedre, værre, hvorledes)
3. Hvordan fungerer netværket mellem demonstrationsprojekterne?
4. I hvilken grad er der kommet gang i læringen/ afprøvning af modeller:
  1. Internt mellem demonstrationsprojekterne?
  2. Mellem demonstrationsprojekterne og de 20 særlige feriesteder?
5. Har CKT's projektlederrolle ændret sig siden midtvejsevalueringen? (mere synlig, aktiv, konkret mm)
6. Hvilke tilgange/elementer har fungeret virkelig godt med hensyn til at sikre videndeling og samarbejde?

### 8.2 Resultater og effekter

7. Hvilke resultater og effekter er der kommet ud af arbejdet med 20 særlige feriesteder?
8. Hvordan bruger de 20 særlige feriesteder jeres analyser?
9. Har jeres rolle i forhold til de 20 særlige feriesteder ændret sig siden midtvejsevalueringen?
8. Hvilke resultater og effekter, mener I – set fra CKT's stol -, at der er kommet ud af arbejdet med de 5 demonstrationsprojekter?
9. Hvordan bruger demonstrationsprojekterne jeres analyser?
10. Har jeres rolle i forhold til demo. Projekterne ændret sig siden midtvejsevalueringen?
11. Hvad er de vigtigste resultater og effekter CKT har bidraget med til projektet Oplevelsesbaseret Kystturisme? Både direkte og indirekte?

12. Hvordan har advisory board bidraget?

### 8.3 Levedygtighed

13. Er de opnåede resultater og effekter i forbindelse med de 20 særlige feriesteder levedygtige? (viderefører kommuner, virksomheder, andre aktører de udarbejdede handlingsplaner?)
14. Hvordan har man arbejdet med at skabe en levedygtighed/forankring af de opnåede resultater? (handlingsplan)

### 8.4 Perspektivering

15. Hvilke læringspunkter og anbefalinger giver erfaringerne fra 20 særlige feriesteder og demonstrationsprojekterne anledning til?
16. Hvorledes kan evalueringen spille ind i den videre strategi og handlinger for kystturisme?
17. Samle op på anbefalinger fra MTR – har man arbejdet videre med de kortsigtede anbefalinger?

## 8.5 EVALUERINGSSPØRGSMÅL FOR DEMONSTRATIONSPROJEKTERNE

### 8.5.1 Målopfyldelse

1. Hvor stor er målopfyldelsen på de opstillede overordnede succeskriterier?
2. Hvor stor er målopfyldelsen pr. demonstrationsprojekt?

### 8.5.2 Netværk & samarbejde

3. Er der sket ændringer i samspillet og samarbejdet mellem CKT og de fem demonstrationsprojekter siden midtvejsevalueringen? (bedre, værre, hvorledes)
4. Hvordan fungerer netværket mellem demonstrationsprojekterne?
5. I hvilken grad er der kommet gang i læringen:
  1. Internt mellem demonstrationsprojekterne?
  2. Mellem demonstrationsprojekterne og de 20 særlige feriesteder?
6. Har CKT's projektlederrolle ændret sig siden midtvejsevalueringen? (mere synlig, aktiv, konkret mm)

7. Hvilke tilgange/elementer har fungeret virkelig godt med hensyn til at sikre videndeling og samarbejde både indenfor demonstrationsprojektet og eksternt?

## 8.6 Resultater og effekter

### Produkt, koncepter – og kvalitetsudvikling

Definition af begreber:

**Produkt** forstås bredt, dvs. at det også rummer 'steppet' inden selve produktet, værktøjer (fx håndbøger), koncepter, konkrete fysiske ændringer, som er en del af det samlede basisprodukt. Et produkt kan også ses som 'puslespilsbrikker', der kan bruges til at udvikle et pakketilbud, men som også kan fungere isoleret set.

**Kvalitetsudvikling** kan både være det at *kvalitetsudvikle på noget, der er udviklet i forvejen* fx kvalitetsudvikle i forhold til service, kompetencer eller på et allerede udviklet produkt/værktøj/koncept. Desuden handler kvalitetsudvikling også om at sikre *konsekvens* i det kunderne møder (samme kvalitet hver gang), og om at kende målgruppen og bruge den viden til at sikre kvaliteten, samt at være sikker på leverancesikkerhed fra fx underleverandører.

#### **Evaluerings spørgsmål:**

8. Er der udviklet flere produkter siden midtvejsevalueringen?
9. Hvordan er det forløbet med at afprøve nye produkter, koncepter, krydsalg/pakketilbud mm henover sommeren?
10. Hvordan er arbejdet med kvalitetsudvikling forløbet?
11. Er der tilfredshed med de nye produkter, koncepter mm blandt slutbrugere og virksomheder og anses de som relevante?

### Værditilvækst i virksomhederne

Definition af begreber:

**Værditilvækst** handler i vid udstrækning om at hjælpe virksomhederne med at kunne komme så tæt på markedet som muligt. Og desuden ses dimensionen omkring serviceudvikling og kompetenceudvikling (fx værktøjskassemøder, gå-hjem-møder) også som væsentlige for at skabe værditilvækst.

#### **Evaluerings spørgsmål:**

12. I hvilket omfang er der, siden midtvejsevalueringen, arbejde videre med at skabe værditilvækst i virksomheder? Hvordan er det grebet an?
13. Er der tilfredshed med tiltagene blandt virksomhederne og opleves de som relevante?

14. Er der kommet/skabt en større markedsparathed blandt de deltagende virksomheder? (hvordan og hvorledes)

### **Kompetenceudvikling**

#### **Evalueringsspørgsmål:**

15. Hvilke metoder og tilgange til kompetenceudvikling har fungeret virkelig godt? (1:1 sparring, vækstgrupper, company dating, netværksmøder, undervisning mm)
16. Hvorfor virker de?
17. Er der tilfredshed med tiltagene blandt virksomhederne og opleves de som relevante?
18. Hvilke kontekstuelle forhold understøtter kompetenceudvikling?

### **Forretningsudvikling**

#### **Evalueringsspørgsmål:**

19. I hvilket omfang kan de udviklede koncepter, pakker, metoder mm leve videre på kommercielle vilkår efter projektets afslutning? Er der skabt grundlag for en forretning? Hvori ligger indtjening?
20. Er der sket en udvidelse af målgrupper?
21. Er det lykkes at forlænge sæsonen?
22. Er slutbrugere tilfredse?
23. Er der skabt sammenhæng og samarbejde på tværs af værdikæder (værdikædeinnovation)? Hvad er lykket og hvad er ikke (hvorfor) (værdikædeinnovation er mere end pakker også viden, netværk, oplevelsespakker mm)

## **8.7 Levedygtighed**

24. Er de opnåede resultater og effekter levedygtige? (viderefører virksomhederne nogle af de nye produkter mm?)
25. Hvordan har I arbejdet med at skabe en levedygtighed/forankring af de opnåede resultater? (handlingsplan)

## **8.8 Perspektivering**

26. Hvilke læringspunkter og anbefalinger giver erfaringerne med demonstrationsprojekterne anledning til?

27. Hvorledes kan temaerne for de fem demonstrationsprojekter fortsat understøtte kystturismen?
28. Hvorledes kan evalueringen spille ind i den videre strategi og handlinger for kystturisme?
29. Samle op på anbefalinger fra MTR – har man arbejdet videre med de kortsigtede anbefalinger?



# EPINION

## OM OS

Vi er et af Skandinaviens største konsulent- og analysefirmaer med kontorer i Danmark, Grønland, Norge, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Vietnam og Østrig.

Vi er en mangfoldig arbejdsplads med internationalt perspektiv og samarbejdspartnere i hele verden og beskæftiger mere end 150 fastansatte medarbejdere og 500 interviewere.

Vi leverer skræddersyede undersøgelser, der sikrer et solidt grundlag for optimale beslutninger. Vores mål er altid at præsentere analyseresultater og yde rådgivning af højeste kvalitet.

**EPINION AARHUS**  
NORDHAVNSGADE 1-3  
8000 AARHUS C  
T: +45 87 30 95 00  
E: TV@EPINION.DK  
W: WWW.EPINION.DK

**EPINION KØBENHAVN**  
RYESGADE 3F  
2200 KØBENHAVN N  
T: +45 87 30 95 00  
E: TYA@EPINION.DK  
W: WWW.EPINION.DK