

# Udvikling af fremtidens turisme

- guide til destinationsudviklere

VisitDenmark 

[www.visitdenmark.com/danskturisme](http://www.visitdenmark.com/danskturisme)

Udarbejdet i samarbejde med de regionale turismeudviklingselskaber

# Forord

Danmark er rigt på mange dejlige oplevelser. Vi har også rigtig mange dygtige turismevirksomheder, turismeorganisationer og et stigende antal kommuner, der arbejder engageret med planlægning og udvikling af turismen. Udfordringen i de kommende år bliver at samle disse gode kræfter i velfungerende destinationssamarbejder, der kan skabe grundlag for tiltrækning af fremtidens turister til Danmark.

Denne guide til destinationsudvikling er blevet til i et samarbejde med en bred kreds af de aktører, der i dag arbejder professionelt med udvikling af turismen i Danmark. De regionale turismeudviklingselskaber og en række af de eksisterende destinationsselskaber har været rådgivende i udarbejdelsen af guiden.

Guiden henvender sig bredt til de mange aktører, der har en aktiv rolle i udviklingen af fremtidens turisme i Danmark. Det er bl.a. kommunerne, private turismevirksomheder, offentlige kultur – og naturinstitutioner, detailhandlen samt turistforeninger og turistbureauer.

Som supplement til denne guide vil der blive udviklet en videnbank på internettet, hvor de enkelte elementer i guiden vil blive uddybet i form af værktøjer, cases, rapporter og analyser. Her kan brugerne også selv bidrage med erfaringer, anbefalinger, nye værktøjer og henvisninger.

Det er vigtigt at understrege, at guiden ikke giver nogen færdige opskrifter på, hvordan der skabes øget vækst og udvikling i landets turismedestinationer. Guiden er en vejledning i, hvordan man trin for trin professionelt kan strukturere arbejdet med destinationsudvikling.

Vi er overbeviste om at de turismedestinationer, hvor offentlige og private aktører i et tæt og velstruktureret samarbejde gør sig umage for at give gæsterne en samlet god oplevelse, kan blive vindere i fremtidens globale turismekonkurrence. Både nutidens og fremtidens turister efterspørger nemlig en god helhedsoplevelse, hvor der er tæt sammenhæng mellem de løfter som destinationen giver, og de oplevelser og serviceydelser, som destinationen reelt leverer under turistens ophold på destinationen. Dét skal vi levere!



*Adm. direktør Dorte Kiilerich,  
VisitDenmark*



## Destinationsudvikling er en proces

Denne guide viser, hvordan man kan strukturere arbejdet med destinationsudvikling. Guiden præsenterer fem trin i en udviklingsproces, der starter med de grundlæggende forudsætninger for destinationsudvikling og ender med en operativ udviklingsmodel. På hvert af de fem trin i processen er der fire checkpunkter, som destinationsudviklere kan overveje. Tilsammen indeholder guiden således en checkliste med tyve punkter:

1	2	3	4	5
ER DET NOGET FOR OS?	HVOR ER VI NU?	HVOR SKAL VI HEN?	HVORDAN KOMMER VI DERHEN?	HVORDAN MÅLER VI FREMDRIFT?
En mulighed for vækst og attraktivitet	Identificer destinationens forretningsområder	Afdæk muligheder og trusler i markedet	Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet	Lav et strategikort med målbare pejlemærker
Stærke fælles interesser	Identificer destinationens struktur og udbredelse	Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud	Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet	Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne
En gruppe der kan og vil forandre	Afdæk destinationens styrker og svagheder	Identificer behov for produkt- og ressourcudvikling	Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling	Kommunikér nyheder, resultater og erfaringer
En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer	Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet	Skab et bæredygtigt koncept	Husk opfølgning og 100% ansvar	Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

## Destinationsudvikling – de vigtigste brikker

Destinationsudvikling er et meget stort og mangfoldigt felt, som det slet ikke er muligt at udtømme i denne guide. Guiden præsenterer i enkle og pragmatiske termer de vigtigste brikker i arbejdet med destinationsudvikling:

**Destination:** En destination er den fysiske lokalitet, som turister besøger på rejsen. Ofte er destinationer administrativt afgrænsede (kommuner, regioner eller lande), men reelt er det markedet og turisternes rejseadfærd, der afgør, hvad der er en destination. En destination er altså et sted, hvor der kommer mange turister, og hvor der er udviklet et udbud af oplevelser, en overnatningskapacitet, et turisterhverv m.v. Guiden omhandler især destinationsudvikling på lokalt/regionalt niveau. Det skyldes bl.a. at strukturreformen har skabt større kommuner, der bedre end hidtil kan arbejde professionelt med destinationsudvikling. Men destinationsudvikling må naturligvis aldrig ske med lokale skyklapper på. Den enkelte destination indgår næsten altid i et større netværk af destinationer, som det er vigtigt at blive en del af.

**Destinationsudvikler:** Guiden henvender sig til destinationsudviklere, d.v.s. embedsmænd, turistchefer, erhvervsledere, institutionsledere og andre, som er engageret i udvikling af deres destination og påtager sig et aktivt lederskab i den forbindelse. Guiden henvender sig således til dem, der arbejder professionelt med destinationsudvikling – den kreds af aktører, der på et givet sted vil udvikle en destination til et givet marked/segment.

**Forretningsområde:** Destinationsudvikling er forretningsudvikling og skal derfor i sidste ende måles på kommercielle resultater. Derfor er udgangspunktet for al destinationsudvikling også et klart billede af de målgrupper, som destinationen betjener, viden om de behov og ønsker, som kendetegner målgrupperne, og forståelse for, hvad der skal til for at opfylde gæsternes behov – helst lige så godt eller bedre end konkurrenterne.

**Kerneressourcer og attraktionsfaktorer:** Destinationsudvikling handler om at styrke og udvikle et områdes "lagerbeholdning" af ressourcer og attraktionsfaktorer, så området bliver endnu mere værdifuldt for eksisterende målgrupper og/eller bliver attraktivt for nye målgrupper. I guiden arbejdes der med fem hovedtyper af ressourcer:

- Destinationens kunder,
- den turismemæssige forretning på destinationen,
- de oplevelser, destinationen yder,
- destinationens fysiske indretning og
- de relevante menneskelige kompetencer.<sup>1)</sup>

Efter strukturreformen kan kommunerne indtage en mere markant rolle i destinationsudvikling bl.a. når det gælder fysisk planlægning, udbuddet af oplevelser og adgangen til arbejdskraft.

**Partnerskab:** Ofte er der mange og meget forskelligartede aktører involveret i destinationsudvikling; små og store virksomheder, offentlige myndigheder og institutioner, foreninger og private ressourcepersoner. Destinationsudvikling handler derfor også om at få etableret effektive samarbejder og partnerskaber om fælles forretningsudvikling mellem de forskellige aktører.

**Bæredygtighed:** Som nævnt skal destinationsudvikling måles på kommercielle resultater og økonomisk rentabilitet. Men destinationsudvikling skal også være bæredygtig i relation til både klima/miljø og lokalbefolkning.

---

1 Modellen præsenteres nærmere i appendiks 1.



# Indhold

<b>Trin 1. Er det noget for os?</b> .....	6	<b>Trin 4. Hvordan kommer vi derhen?</b> .....	24
1.1 En mulighed for vækst og attraktivitet .....	6	4.1 Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet .....	24
1.2 Stærke fælles interesser .....	7	4.2 Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet .....	25
1.3 En gruppe der kan og vil forandre .....	8	4.3 Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling .....	26
1.4 En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer .....	10	4.4 Husk opfølgning og 100% ansvar .....	27
<b>Trin 2. Hvor er vi nu?</b> .....	12	<b>Trin 5. Hvordan måler vi fremdrift?</b> .....	29
2.1 Identificer destinationens forretningsområder .....	12	5.1 Lav et strategikort med målbare pejlemærker .....	29
2.2 Identificer destinationens struktur og udbredelse .....	13	5.2 Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne .....	30
2.3 Afdæk destinationens styrker og svagheder .....	14	5.3 Kommuniker nyheder, resultater og erfaringer .....	30
2.4 Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet .....	16	5.4 Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel .....	31
<b>Trin 3. Hvor skal vi hen?</b> .....	18	<b>Litteratur</b> .....	32
3.1 Afdæk muligheder og trusler i markedet .....	18	<b>Appendiks 1.</b> Uddybende præsentation af destinationsmodellen .....	33
3.2 Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud .....	20		
3.3 Identificer behov for produkt- og ressourceudvikling .....	21		
3.4 Skab et bæredygtigt koncept .....	22		

# Trin 1. Er det noget for os?

1	2	3	4	5
ER DET NOGET FOR OS?	HVOR ER VI NU?	HVOR SKAL VI HEN?	HVORDAN KOMMER VI DERHEN?	HVORDAN MÅLER VI FREMDRIFT?
En mulighed for vækst og attraktivitet	Identificer destinationens forretningsområder	Afdæk muligheder og trusler i markedet	Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet	Lav et strategikort med målbare pejlemærker
Stærke fælles interesser	Identificer destinationens struktur og udbredelse	Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud	Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet	Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne
En gruppe der kan og vil forandre	Afdæk destinationens styrker og svagheder	Identificer behov for produkt- og ressourcudvikling	Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling	Kommunikér nyheder, resultater og erfaringer
En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer	Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet	Skab et bæredygtigt koncept	Husk opfølgning og 100% ansvar	Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

## 1.1 En mulighed for vækst og attraktivitet

Destinationsudvikling er en mulighed, som alle kommuner og regioner bør overveje nøje i arbejdet med deres samlede udviklings- og erhvervspolitik. En stærk turisme skaber jobs og velfærd, attraktive oplevelser for lokalbefolkningen og gode faciliteter m.v. for det lokale erhvervsliv.

Det betyder naturligvis ikke, at alle kommuner og regioner bør prioritere destinationsudvikling højt i deres udviklings- og erhvervspolitik. Der er mange steder, hvor hovedvægten i udviklings- og erhvervspolitikken naturligt ligger andre steder end i turisme og destinationsudvikling.

Destinationsudvikling er imidlertid særligt værd at overveje, hvis der i kommunen/ regionen er behov for at skabe nye jobmuligheder især for kortuddannede. Turismen er nemlig kendetegnet ved, at den genererer forholdsvis mange jobmuligheder for kortuddannede.

Destinationsudvikling er også værd at overveje, hvis kommunen/ regionen er i en udsat konkurrencesituation, når det gælder tiltrækning/ fastholdelse af talent og menneskelige ressourcer med kritisk betydning for områdets erhvervsliv. Eller hvis området i øvrigt satser på at være et attraktivt bosætningsområde. Turismen bidrager jo ikke alene til at gøre et område attraktivt for besøgende. Turismens udbud af oplevelser og seværdigheder er også en ressource for lokalbefolkningen og et salgsargument i forhold til potentielle tilflyttere.

Destinationsudvikling skal således ses i en bredere erhvervsstrategisk sammenhæng. Både som et selvstændigt ressourceområde i den samlede

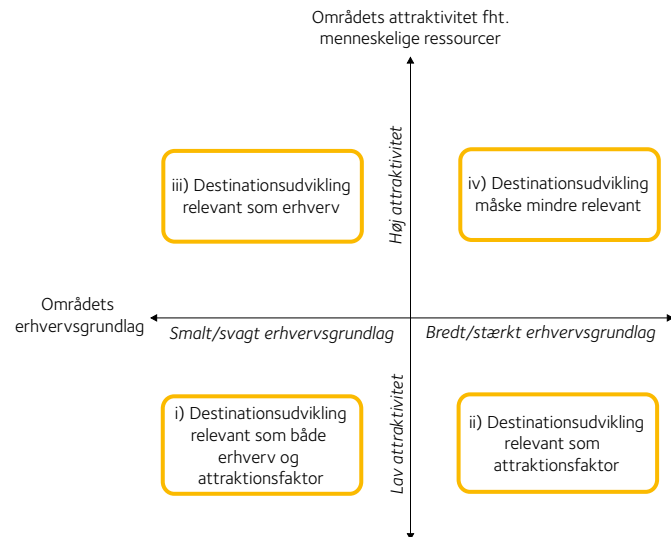
erhvervsstruktur. Og som en "blød lokaliseringfaktor", som understøtter tiltrækning af talent, menneskelige ressourcer og indbyggere til området.

### OPLEVELSER – EN STRATEGISK UDVIKLINGSRESSOURCE:

I den gamle industriøkonomi udgjorde elektricitet, veje, broer, havne og jernbaner den kritiske infrastruktur. Erhvervsinvesteringerne søgte derhen, hvor den fysiske infrastruktur var mest attraktiv. I den nye vidensbaserede økonomi følger erhvervsinvesteringerne talenterne, og talenterne søger derhen, hvor oplevelser og livskvalitet er højest. Derfor er et områdes udbud af oplevelser også af kritisk betydning – både for turister og for fastboende. Kvaliteten af "oplevelsesinfrastrukturen" er en succesfaktor.

### DEN ERHVERVSSTRATEGISKE BETYDNING AF DESTINATIONSUDVIKLING:

Tankegangen er illustreret i figuren her under. Her vises destinationsudviklings strategiske relevans for et område afhængig af hhv. områdets erhvervsgrundlag og områdets konkurrencesituation i forhold til tiltrækning og fastholdelse af menneskelige ressourcer.



Anm. I felt (i) ligger fx Lolland og Skagen og i felt (ii) fx Sønderborg. København ligger i felt (iv), men konkurrerer voldsomt om tiltrækning af specialister og satser derfor også på udvikling af turisme og oplevelser som "blød lokaliseringfaktor".

### 1.2 Stærke fælles interesser

Destinationsudvikling handler om i høj grad om at samle forskellige aktører med forskellige interesser om en fælles vision om vækst og udvikling. Inden man overhovedet går i gang er det derfor helt afgørende, at få afdækket og beskrevet de eventuelle fælles interesser.

Destinationsudvikling er nemlig sjældent drevet af ideelle hensigter alene. Tværtimod er det som regel stærke egeninteresser, der motiverer offentlige og private aktører i et område til destinationsudvikling.

For kommuner, regioner, kulturinstitutioner og andre offentlige aktører er det vigtigt at forstå de kommercielle drivkræfter og spilleregler, som motiverer de private turismevirksomheder til at engagere sig i destinationsudvikling. Som regel er det klare forretningsmæssige mål og lønsomhedsbetragtninger.

Omvendt er det også vigtigt for de private virksomheder at forstå de bredere samfundsmæssige interesser, der styrer og motiverer de offentlige aktører i destinationsudvikling. Den politiske interesse for turisme er sjældent alene motiveret af de jobs og den værditilvækst, som turisterhvervet selv skaber. Som nævnt er turismen også et strategisk aktiv for et område, der løfter et områdes image, tilbyder en række "bløde" lokaliseringsfaktorer og derigennem tiltrækker arbejdskraft og fremmer investeringer inden for andre erhverv.

Forskellige handlingsmotiver: Middelfart Sparekasse er engageret i udvikling af Middelfarts oplevelsesprofil – jo stærkere profil, jo flere attraktive kunder i lokalområder. Novo har engageret sig i arbejdet med udvikling af begivenheder og branding af Kalundborg – det skal lette selskabets rekruttering. Danfoss bidrager til arbejdet med at løfte Sønderborgs oplevelsesprofil – det gør området mere attraktivt for højtuddannede, som selskabet er afhængig af at kunne tiltrække. Lego støtter kunst og byudvikling i Billund – og bakker på den måde op om det lokalområde, der på sin side bakker op om virksomheden.

### GEVINSTER VED DESTINATIONSUDVIKLING

For gæsterne	Øget kundeværdi og større tilfredshed: Større udvalg, bedre kvalitet, større oplevelsesværdi og øget status.
For destinationen	Øget konkurrenceevne: Øget specialisering, bredere og dybere sortiment, omkostningsdeling, større synlighed, samt større markedsandele.
For turist-erhvervet	Øget lønsomhed: Flere gæster, flere segmenter, større døgnforbrug/højere indtjening, længere sæson, nye specialiserings- og forretningsmuligheder, samt bedre lønsomhed.
For andre erhverv	Nye markeder: Nye kunder, nye leverandører og nye samarbejdspartnere.
For kommunen	Større publikum: Bedre indtægtsgrundlag og dermed mulighed for at realisere nye projekter m.v.
For kulturinstitutioner m.v.	Større publikum: Bedre indtægtsgrundlag og dermed mulighed for at realisere nye projekter m.v.
For borgerne	Flere valgmuligheder: Nye jobmuligheder, nye muligheder for etablering af selvstændig virksomhed, flere og bedre muligheder for oplevelser, aktiviteter m.v.

### 1.3 En gruppe der kan og vil forandre

Det første skridt i succesfuld destinationsudvikling er altid, at en kreds af centrale offentlige og private kerneinteressenter ser en fælles interesse i at skabe turismemæssig udvikling og vækst. Men det er ikke nok alene at se de fælles interesser.

Succesfuld destinationsudvikling kræver også et reelt og forpligtende engagement. Der skal være vilje til at bidrage konkret. Destinationsudvikling er aldrig en "gratis omgang". Og derfor skal interessenterne også gøres til agenter i destinationsudviklingen, d.v.s. til dem der handler for at skabe destinationsudvikling.

Erfaringer fra både ind- og udland viser, at et markant privat engagement og lederskab i gruppen af udviklingsagenter er af helt afgørende betydning. Der skal være mindst 2-3 toneangivende erhvervsledere, som tegner indsatsen og går forrest i arbejdet.

Samtidig skal der være opbakning og aktiv deltagelse fra offentlig side. Kommuner m.v. skal være parate til at bringe deres indflydelse og ressourcer i spil. Og her tænkes ikke alene på penge, men også på analyse-, projektudviklings- og projektledelseskraft, planlægningsressourcer, kulturressourcer, teknisk ekspertise og bistand m.v.

Hvis det skal lykkes at engagere de rigtige nøglepersoner, og hvis destinationsudviklingen skal have succes, så kræver det vilje til en langsigtet og struktureret indsats. Alt for mange destinationsudviklingsinitiativer stranded på "gode viljer", enkeltpersoners engagement og mangelfuld implementering.

Mange steder vil turistchefen have en nøglerolle når det gælder om at samle den gruppe af personer, der kan og vil tage lederskabet i destinationsudviklingen.



## DANMARK HAR GODE FORUDSÆTNINGER FOR DESTINATIONSUDVIKLING:

Der er mange områder i Danmark, som er lykkedes med destinationsudvikling. Dem kan vi lære af. Vi har en stærk tradition for samarbejde mellem det offentlige og det private. Dét er en kritisk faktor i al destinationsudvikling. Vi er internationalt kendt for fleksibilitet, uformelle beslutningsprocesser, lav magtdistance, tillid, design og købmandskab. Dét er ifølge al forskning de vindende kompetencer i destinationsudvikling.

## MULIGE FORANDRINGSAGENTER I DESTINATIONSUDVIKLING

Turisterhvervet	Topledere: Fra de største, mest succesfulde og/ eller mest innovative turismevirksomheder i området og med stærkt personligt og professionelt engagement i destinationsudvikling
Andre erhverv	Topledere og specialister: Fra toneangivende virksomheder i området og med stærkt personligt og professionelt engagement i destinationsudvikling
Politikere	Toppolitikere: Borgmestre, udvalgsformænd m.v. med stærkt personligt og politisk engagement i destinationsudvikling
Embedsmænd	Topembedsmænd: Fra relevante forvaltninger med stærkt personligt og fagligt engagement i destinationsudvikling
Privatpersoner	Ressourcepersoner: Fx ledere fra foreninger, interesseorganisationer, institutioner og lignende med stærkt personligt engagement i destinationsudvikling

## EKSEMPLER FRA UDVIKLINGSDESTINATIONERNE:

I Nordsjælland er en gruppe af nøgleaktører i Gribskov, Hillerød og Helsingør ved at finde sammen om en forstærket destinationsudviklingsproces. I Ringkøbing har kommunen, handelsstanden og turismeerhvervet fundet ind i et stærkere samarbejde med stærkere strukturer, ny arbejdsdeling og fælles forståelse af udfordringer og mål.

## ETablering af Partnerskaber: Seks Kritiske Succesfaktorer:

På baggrund af en række casestudier af succesfulde partnerskaber inden for destinationsudvikling peger WTO på følgende kritiske succesfaktorer for etablering og drift af partnerskaber:

1. Klare/gennemsigtige mål: Enighed om/konsekvent eftersætning af relevante mål.
2. Indikatorer og måling: Løbende opfølgning på mål, delmål og effekter.
3. Åben/hyppig kommunikation: Gennemsigtighed og løbende information og dialog.
4. Udviklingskapacitet via kontinuerlig læring: Løbende forbedring/fornyelse.
5. Tilstrækkelige ressourcer: Aktiviteter gennemføres på et realistisk grundlag.
6. Planlægning og risikostyring: Professionel projektledelse og aktivitetsprioritering.

Kilde: WTO, 2003: "Cooperation and Partnerships in Tourism"

## AKTØR- ELLER INTERESSENTANALYSE:

Lav i tabellen på næste side en profil på hver af de potentielle forandringsagenter (nøglepersonerne og de interesser, de repræsenterer) i destinationsudviklingen. Noter for hver enkelt, hvad der kan motivere hhv. demotivere aktøren i fht. både resultater af destinationsudviklingen (jf. WTO-succeskriterium 1 og 2) og processen i den forbindelse (jf. WTO-succeskriterium 3-6).

Aktør	Niveau	Hvad motiverer?	Hvad demotiverer?
1. _____	Resultater	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
	Proces	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
2. _____	Resultater	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
	Proces	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
3. _____	Resultater	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
	Proces	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____	Resultater	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
	Proces	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____

### 1.4 En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer

I sidste ende handler destinationsudvikling om at skabe erhvervsudvikling og al erfaring viser, at erhvervsudvikling typisk tager fart omkring erhvervs-mæssige klynger og kernekompetencer, som én gang er skabt i et område.

Derfor kræver det også helt ekstraordinære initiativer at etablere destinationsudvikling i områder uden forudgående tradition for turisme og uden virksomheder, institutioner m.v. med kompetencer i turisme.

Destinationsudvikling handler som regel om at accelerere markedsdrevne udviklings- og investeringsprocesser i turisterhvervet. Hvis der ikke som udgangspunkt eksisterer sådanne udviklings- og investeringsprocesser, eller hvis processerne er meget svage, bliver destinationsudviklingen for alvor "op ad bakke".

Hvorvidt der i et område er tilstrækkelige ressourcer og attraktionsfaktorer til at iværksætte destinationsudvikling må naturligvis altid bero på en konkret vurdering. Men et vist niveau af "kritisk masse" er som nævnt en vigtig forudsætning.

Med afsæt i forskellige alment accepterede destinationsmodeller ser vi i denne guide destinationer som en kombination af fem typer ressourcer og attraktionsfaktorer: Destinationens kunder, den turismemæssige forretning på destinationen, de oplevelser destinationen yder, destinationens fysiske indretning og de relevante menneskelige kompetencer. Modellen uddybes i appendiks 1.

#### EKSEMPLER FRA UDVIKLINGSDESTINATIONERNE:

I Odsherred er en landliggeranalyse under gennemførelse, ligesom der er gennemført en caseundersøgelse af de mest succesfulde turismevirksomheder i området. Ringkøbing har lavet en analyse af feriehusgæsternes rejsemotiver og opfattelse af området.

## DESTINATIONENS KERNERESSOURCER OG ATTRAKTIONSFAKTORER

Hovedkategori	Typer af ressourcer og attraktionsfaktorer
Destinationens kunder	Loyalitet/ goodwill Image Kendskab
Den turismemæssige forretning	Private udbydere: Restauranter, hoteller, attraktioner, butikker, transportører m.v. Formidlere: Udljere, turoperatører, rejsebureauer m.v. Facilitatorer: Betalingskortselskaber, reklamebureauer, medier, markedsanalysebureauer m.v. Underleverandører: Bygge og anlægsvirksomheder, it- og e-handels-leverandører, revisorer og advokater, fødevareleverandører, møbelleverandører, maskinleverandører m.v. Investorer: Banker, venture kapital, business angels, kæder, industrielle
De oplevelser destinationen yder	"Selvbetjenings-tilbud": Fx oplevelsesruter, kort, brochurer, skiltning, begivenhedsformidling m.v. Oplevelsesprogrammer: Fx Træfpunkt, Time Out, gode historier, temaer, pakker, aktivitetstilbud m.v. Fyrtårne: Begivenheder, events, kulturinstitutioner, sport m.v.
Destinationens fysiske indretning	Klima, landskab, strand, skov, dyreliv og andre naturressourcer By- og havnemiljøer, bademiljøer, fredede bygninger m.v. Arenaer, oplevelsesscener m.v. Infrastruktur (til og fra destinationen samt internt på destinationen) Æstetik og visuel identitet
Menneskelige kompetencer	Faglig kompetence; kokke, tjenere, receptionister, guider m.v. Servicekompetence; sprog, værtskab m.v. Ledelseskapacitet; forretningsudvikling, entreprenør- og intraprenørskab, innovation, funktionsledelse, personaleledelse m.v.



# Trin 2. Hvor er vi nu?

1	2	3	4	5
ER DET NOGET FOR OS?	HVOR ER VI NU?	HVOR SKAL VI HEN?	HVORDAN KOMMER VI DERHEN?	HVORDAN MÅLER VI FREMDRIFT?
En mulighed for vækst og attraktivitet	Identificer destinationens forretningsområder	Afdæk muligheder og trusler i markedet	Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet	Lav et strategikort med målbare pejlemærker
Stærke fælles interesser	Identificer destinationens struktur og udbredelse	Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud	Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet	Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne
En gruppe der kan og vil forandre	Afdæk destinationens styrker og svagheder	Identificer behov for produkt- og ressourcudvikling	Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling	Kommunikér nyheder, resultater og erfaringer
En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer	Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet	Skab et bæredygtigt koncept	Husk opfølgning og 100% ansvar	Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

## 2.1 Identificer destinationens forretningsområder

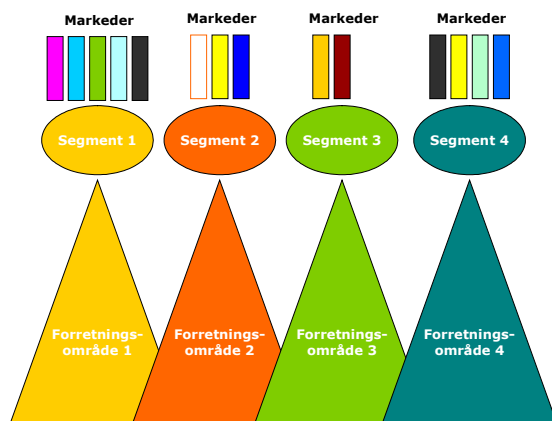
De bedste destinationer målretter deres destinationsudvikling og -markedsføring til klart definerede segmenter (målgrupper). De er dygtige til at skaffe sig viden om og indsigt i segmenternes behov, forventninger og tilfredshed. Og de forstår hvilke dele af destinationens produkter og ydelser, der er eller kunne være særligt værdifulde for det enkelte segment.

Fastlæggelsen af målgrupper er vigtig, fordi det er en forudsætning for målrettet at udvikle værditilbuddets løfter til gæsterne. Jo bedre man kender gæsternes behov og forventninger, jo lettere er det at udvikle de rigtige produkter/ serviceydelser og planlægge de nødvendige investeringer i ressourcer og attraktionsfaktorer.

Fastlæggelsen af forretningsområder er også en vigtig forudsætning for etablering af partnerskaber blandt aktørerne i destinationsudvikling. Jo mere præcis en afgrænsning og klar målretning overfor bestemte kundegrupper, jo lettere er det som regel også at samle de rigtige aktører omkring udviklingsindsatsen.

### IDENTIFIKATION AF FORRETNINGSOMRÅDER:

I figuren til højre er tegnet en destination med flere forretningsområder målrettet fire forskellige segmenter og geografiske markeder (for illustrationens skyld tegnet med forskellige farver). Forretningsområderne overlapper hinanden. Det skyldes at de enkelte produkter, oplevelser, faciliteter m.v. på destinationen ofte anvendes af flere forskellige segmenter. Det gælder fx hotellet, der har firmagrupper som gæster i hverdage, holder bryllupper om lørdagen og sælger ferieophold i sommersæsonen. En destination med flere segmenter kaldes en "multi-segment"-destination.



### DESTINATIONSTYPER:

Afhængig af destinationernes forretningsgrundlag og struktur arbejder vi i denne guide med fire hovedtyper af destinationer:

Destinations-type	Produkt /Segment	Geografisk marked	Eksempler
Enkel destination	Et/ få produkter/segmenter	Et/ få markeder	Ringkøbing-Skjern
Netværks-destination	Flere produkter/segmenter	Et/ få markeder	Odsherred
Attraktionsdrevet destination	Flere produkter/segmenter, men ét som dominerer destinationen	Et/ få markeder	Lolland (Lalandia)
Multisegment destinationer	Mange produkter/segmenter	Mange markeder	Skagen og København

## 2.2 Identificer destinationens struktur og udbredelse

En destination er det fysiske rum, hvor en given rejse udfolder sig. Destinationen afhænger altså af rejsen og den rejsendes adfærd og præferencer. Og destinationen kan i princippet variere fra en enkelt seværdighed eller et enkelt hotel til et kæmpe geografisk område (hvis rejsen er lang nok).

Når man i praksis skal bestemme en destination kigger man på de mønstre, der er i forskellige typer af gæsters anvendelse af et givet område. Én type gæster benytter typisk ét sæt af tilbud med en bestemt geografisk lokalisering og udbredelse. Andre gæstetyper i området benytter måske et andet sæt af tilbud med en anden geografisk lokalisering.

Krydstogtgæsten oplever fx Bornholm som del af en baltisk krydstogtdestination, mens feriegæsten oplever Bornholm som en særskilt destination.

I enhver destinationsudviklingsproces er det afgørende at have et klart og velbegrunder billede af destinationens udbredelse og struktur.

Succesfulde destinationer er som regel forholdsvis små og velafgrænsede. De giver mening for gæsterne, fordi de fysisk, tematisk, kulturelt og oplevelsesmæssigt er overskuelige og forståelige.

Det indebærer naturligvis ikke, at destinationer altid er små. Afgrænsningen af destinationer bør tage udgangspunkt i turisternes konkrete rejsemønstre. Det er efterspørgslen, der bør bestemme afgrænsningen.

### IDENTIFICER DIN DESTINATION

Tegn – for hvert segment – gæsternes typiske ruter og produktkombinationer på et kort; Signatur: produkt = ●; rute = ↑→

Hvor er de typiske kerneattraktioner (de såkaldte "honeypots") lokaliseret?; Signatur: Kerneattraktion = □

Hvor kommer gæsterne typisk ind i området? Signatur: Indrejsepunkt = Δ  
Hvordan bevæger gæsterne sig typisk rundt i området? Signatur: Hyp-pigste ruter = #1, #2, #3 osv.

Segment: \_\_\_\_\_

Tegn her (indsæt kortskitse for din destination):

### 2.3 Afdæk destinationens styrker og svagheder

Som sagt er der fem typer af kerneressourcer og attraktionsfaktorer, som destinationer kan omsætte i konkurrencedygtige værditilbud:

- **Etablerede kunderelationer:** Et attraktivt publikum, som nye gæster gerne vil være en del af (de andre gæster er en meget vigtig del af oplevelsen).
- **Kommercielle produkter og serviceydelser:** Et godt udvalg af kvalitetsbetonede ydelser fra overnatning og bespisning til shopping
- **Iscenesatte oplevelser:** Interessante, engagerende og tilgængelige oplevelser, aktiviteter, begivenheder m.v.
- **Fysisk indretning:** Attraktiv og tilgængelig natur, god infrastruktur og skiltning, renholdte og velplejede turistområder, historiske bymiljøer, uformelle opholdssteder m.v.
- **Kompetencer:** Stærke kompetencer i såvel turisme som i andre relaterede erhverv (fx lokale fødevarer og kunsthåndværk).

Som udgangspunkt for destinationsudvikling er det vigtigt at skabe et dybtgående kendskab til destinationens udrustning med kerneressourcer og attraktionsfaktorer.

Afdækningen kan bl.a. tage afsæt i de datakilder, som er listet i tabellen til højre.

## KILDER TIL AFDÆKNING AF DESTINATIONENS RESSOURCER og ATTRAKTIONSFÅKTORER

Registerdata	Overnatningskapacitet, kvalitet og kapacitetsudnyttelse. Overnatningstal efter markeder, sæsoner, segmenter og overnatningsformer. Antal virksomheder, virksomhedsstørrelse m.v. i hotel og restauration. Regnskabsdata for udvalgte virksomheder m.v. Oplysninger om befolkningens uddannelse og beskæftigelse. Oplysninger om kommunale udgifter til kultur, fritid m.v.
Kundeanalyser	Interviewundersøgelser blandt gæster, landligere, professionelle kunder m.v. Image og kendskabsanalyser
Andre kvantitative data	Overnatningstal for faciliteter, som ikke er omfattet af overnatningsstatistikken fx mindre hoteller samt bed and breakfasts Besøgstal på museer, attraktioner og begivenheder Data vedrørende endagsturisme Data fra transportører, betalingskortselskaber m.v.
Kvalitative analyser	Interviewrunder blandt udvalgte nøglepartnere Fokusgrupper med gæster Observation af gæster (antropologiske studier)
Selvevaluering	Standardiserede evalueringer blandt udvalgte nøglepartnere

## EKSEMPLER FRA UDVIKLINGSDESTINATIONERNE:

Nordsjælland er i færd med at repositionere sig selv. De ønsker en klar profil for området for destinationen – det videre udviklingsarbejde skal foregå i den fremtidige DMO. Ringkøbing arbejder mod at supplere masseturismeproduktet med nye special interest segmenter. Odsherred/ Nordvestsjælland har fastlagt den fremtidige udviklingsretning i et "vækst-budget". frem mod 2015 med mål for oplevelses- og kapacitetsudvikling samt gæstesammensætning.

I afdækningen af destinationens kerneressourcer og attraktionsfaktorer kan man også betjene sig af forskellige mere vurderingsbaserede evalueringsmetoder. Her kan man bede relevante ressourcepersoner – individuelt eller i fællesskab – om at "score" destinationen på en række parametre.

Der findes en lang række metoder/ koncepter, som man kan bruge i den forbindelse. Som regel er det en god ide, at tilpasse de forskellige "scorecards" m.v. til den konkrete destination.

## DESTINATION SCORECARD:

Scor de nævnte parametre på en skala fra 1-5, hvor 5 er højest karakter og 1 er mindst. Udvælg et eller flere forretningsområder til scoring. Foretag for hvert forretningsområde en sammenligning med en konkret konkurrentdestination.

Attraktionsfaktorer		Services		infrastruktur	
Udendørs aktiviteter	Score	Bespisningstilbud	Score	Tilgængelighed til destination	Score
Kulturarv/ kulturelle attraktioner	Score	Overnatningssteder med service (hotel, vandrerhjem, B&B)	Score	Offentlig transport på destinationen	Score
Fritidsaktiviteter	Score	Camping	Score	Adgang til landområder	Score
Sportsfaciliteter	Score	Feriehuse m.v.	Score	Offentlig service (post, biblioteker)	Score
Underholdning	Score	Turistinformation	Score	Byers/ landsbyers æstetik	Score
Oversættelse	Score	Lokale fødevarer	Score	Skiltning til turister	Score
Kunst og kunsthåndværk	Score	Værtskab	Score	Udsigter/ rastepladser	Score
"Well-Being"	Score	Specialiseret shopping	Score	Renholdelse/ forskønnelse	Score
Natur-seværdigheder	Score	Generel shopping	Score	Klima (risiko for regn)	Score
Vildt dyreliv	Score	Guider/ guidede ture	Score	Generel skiltning	Score
Begivenheder	Score	.....	Score	.....	Score

Kilde: Stevens & Associates

## 2.4 Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet

Ud over afdækningen af destinationens indre styrker og svagheder er det også vigtigt at identificere destinationens hovedkonkurrenter og vurdere de ydre trusler og muligheder, som konkurrencen stiller destinationen over for.

Konkurrentanalysen kan være meget grundig og omfattende, men den kan også laves mere overordnet. Tricket i en konkurrentanalyse er imidlertid, at man ikke "bare" måler sig op imod nogle generelle markedstrends og udviklingstendenser, men vurderer sin egen destination konkret i forhold til en eller flere andre destinationer. Det kan man lære meget af.

I udvælgelsen af de konkurrentdestinationer, som man vil se nærmere på, er det vigtigt at finde destinationer som er reelle konkurrenter. Det vil sige destinationer som via analyser og/ eller dialog med kunder og gæster kan påvises at være reelt alternative valg for gæsterne.

Desuden er det vigtigt at finde konkurrenter, der har en udstrækning, volumen og miks af forretningsområder, der ligner destinationens. Man skal – populært sagt – gå efter destinationer, der spiller i samme liga som én selv.

Endelig er det vigtigt at udvælge destinationer, som man kan lære noget af. Det vil sige destinationer, som inden for den afgrænsede gruppe af destinationer er markedsledere, fordi de har den største markedsandel og den største fremgang inden for den givne gruppe af destinationer.

Ofte indgår benchmarking som en vigtig del af konkurrentanalysen. Det er en god metode til at identificere de destinationer, som man kan sammenligne sig med, og finde frem til de destinationer inden for denne gruppe, som gør det bedst.



Men selve konkurrentanalysen er som regel en mere kvalitativ og helhedsorienteret øvelse, hvor man forsøger at kigge dybt ind i opbygningen og udviklingen af den konkurrerende destination og derigennem får inspiration og ideer til udvikling af ens egen destination.

#### TRIN I KONKURRENTANALYSE

1. Identificer – for hvert forretningsområde – de destinationer, I konkurrerer med
2. Benchmark på udvalgte nøgletal Jeres destination op imod de andre destinationer i gruppen (brug ikke for mange indikatorer – helst ikke flere end 5-8)
3. Identificer de dygtigste/ mest fremgangsrige destinationer i gruppen ("best practice")
4. Analyser og overvåg destinationsopbygning og destinationsudvikling for de udvalgte konkurrentdestinationer



# Trin 3. Hvor skal vi hen?

1	2	3	4	5
ER DET NOGET FOR OS?	HVOR ER VI NU?	HVOR SKAL VI HEN?	HVORDAN KOMMER VI DERHEN?	HVORDAN MÅLER VI FREMDRIFT?
En mulighed for vækst og attraktivitet	Identificer destinationens forretningsområder	Afdæk muligheder og trusler i markedet	Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet	Lav et strategikort med målbare pejlemærker
Stærke fælles interesser	Identificer destinationens struktur og udbredelse	Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud	Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet	Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne
En gruppe der kan og vil forandre	Afdæk destinationens styrker og svagheder	Identificer behov for produkt- og ressourceudvikling	Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling	Kommunikér nyheder, resultater og erfaringer
En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer	Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet	Skab et bæredygtigt koncept	Husk opfølgning og 100% ansvar	Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

## 3.1 Afdæk muligheder og trusler i markedet

Situationsanalysen i trin 2 ovenfor giver et godt billede af destinationens hidtidige udvikling og nuværende styrker og svagheder. Her ligger naturligvis en række observationer og indsigter, som også peger ud i fremtiden. Visions- og strategiarbejdet i fase 3 må imidlertid ikke "bare" være en simpel fremskrivning af den hidtidige udvikling. De bedste destinationer evner at korrigere kursen og søge derhen, hvor fremtidens markeder er. De formår både at udnytte nye nicher inden for de eksisterende markeder og at udvikle helt nye markeder.

De færreste destinationer har ressourcer til at gennemføre store, dyre markedsanalyser på egen hånd. Det bør imidlertid ikke afholde destinationssudviklere fra at iværksætte sin egen markedsanalyse. Man kan nå relativt langt i sin markedsanalyse uden at pådrage sig store omkostninger (en række muligheder er nævnt på side til højre). Det er meget vigtigt, at destinationsudviklere aktivt søger og bearbejder relevante informationer og data om den fremtidige markedsudvikling. Alle destinationer bør - på et passende niveau - etablere, vedligeholde og formidle viden den forventede udvikling i destinationens markeder.

### DIN EGEN MARKEDSANALYSE

Det er ikke nødvendigvis så vanskeligt/ omkostningstungt at komme i gang med en markedsanalyse:

- **Tal med de professionelle markedsdeltagere på destinationen:**

En oplagt måde at opsamle viden om fremtidige trends og drivkræfter i markedet er at tale med de lokale erhvervsledere, som til dagligt har kontakt med markedet.

- **Tal med professionelle kunder uden for destinationen:** Opsøg busoperatører, turoperatører, rejsebureauer, udlejningsselskaber, mødearrangører, incomingbureauer m.v., der enten er aktive på destinationen eller kunne blive det i fremtiden. Hør deres vurderinger af den fremtidige markedsudvikling.

- **Observer markedet:** Surf på Internettet, læs faglitteratur, besøg mange andre destinationer m.v.

- **Træk på de generelle trendanalyser:** Både i offentligt og privat regi udarbejdes der løbende analyser og oplæg om fremtidens rejsemarkeder. Her er også værdifuld viden at hente.

#### VISITDENMARKS ANALYSER:

På hjemmesiden "dansk turisme" kan du finde en række analyser af markeder, forbrugeradfærd m.v.

#### STRATEGISK MARKEDSANALYSE

Opgaven i en strategisk markedsanalyse er at forsøge at "se ind i fremtiden" og udlede de tendenser og muligheder i markedet, som åbner helt nye perspektiver.

- Et eksempel: Dating og relationsdannelse bl.a. på internettet er et fænomen i voldsom global vækst. Fra flere sider forudses det, at dating og relationsdannelse vil blive et vigtigt element i fremtidens rejseprodukt. Hvornår er rejsemarkedet modent til introduktion af rejser m.v. med indbygget dating? Hvilke målgrupper er mest minded for den type ydelser og derfor dem, man først skal satse på? Hvilke egenskaber og funktioner ved et givet dating-rejse-produkt ligger denne målgruppe

særlig vægt på? Hvordan får man som destination succes på fremtidens marked for dating-rejser?

- Et andet eksempel: Seniorer er en voksende målgruppe med betydelig købekraft. Men hvordan ser fremtidens rejsetilbud til seniorer ud? Mange af de produkter, der i dag forsøges afsat til seniorer er egentlig "bare" versioner af kendte produkter (med fokus på fx god smag, god kvalitet, kulturelt indhold m.v.). Samtidig kan vi imidlertid se, at mange seniorer lægger vægt på værdier som fx socialt fællesskab, aktivt bidrag fra deltagerne selv, frivilligt arbejde m.v. Hvornår og hvordan vil disse værdier og præferencer blive udmøntet i nye hotel- og restaurationskoncepter, i nye koncepter for feriehus og feriehusområder, i nye attraktionskoncepter og i nye sundheds- og aktivitetstilbud?
- Et tredje eksempel: Mange højskoler udbyder spændende sommerkurser. Mange danskere vælger denne form for "indholdsberiget" ferie med fokus på fællesskab, værdier og aktiviteter. Men hvad kan turismen egentlig lære af denne gren af rejsemarkedet? Hvordan kan højskolerne og andre læringstilbud i højere grad end hidtil blive et aktivt element i totaloplevelsen? Og hvad kan andre rejsevirkomheder lære af højskolernes erfaringer?

I en strategisk markedsanalyse kan man finde relevante input fra mange kilder. Som regel er det dog en god ide bl.a. at afsøge følgende områder:

- Se på de såkaldte "lead users", der allerede praktiserer den efterspørgsel og de ydelser, som måske vil dominere på fremtidens rejsemarkeder. Der er typisk tale om meget små segmenter, der afviger betydeligt fra gennemsnitsforbrugeren på det pågældende område.
- Se på såkaldte "lead suppliers" (frontløbervirkomheder), som måske allerede har udviklet prototyper eller gjort konkrete erfaringer med nye koncepter i markedet.

- Se ind i andre brancher – måske er det her man skal finde frontløber-virksohederne og de relevante ideer og inspirationskilder.
- Se ind i forskningsverdenen – skaf dybdegående viden om de præferenceskift m.v., som kan forventes at kendetegne fremtidens kunder.
- Drøft tendenser, muligheder og perspektiver med relevante professionelle aktører fra branchen. Gerne i en kreds af konkurrenter – denne type viden kan ingen som regel implementere direkte i deres forretning, så derfor kan man godt opnå en høj grad af åbenhed i faglige/ fremadrettede diskussioner m.v.

### 3.2 Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud

Destinationens værditilbud<sup>2)</sup> er de løfter om den samlede totaloplevelse – fysiske produkter, serviceydelser, personlig betjening og image – som destinationen tilbyder gæsterne. For rigtig mange destinationer er værditilbuddet fokuseret på de fysiske produkter som kapacitet og kvalitet i overnatningsfaciliteter, restauranter og shopping, udbuddet af badestrande, natur, den transportmæssige tilgængelighed m.v. Udfordringen for mange destinationer er derfor at "bevæge sig op i værdikæden" og føje nye løfter til værditilbuddet inden for service, personlig betjening og image.

Samtidig er der også mange destinationer, som har behov for at supplere deres nuværende værditilbud med nye fysiske produkter fx en bedre og mere tidssvarende hotelkapacitet, bedre feriehus, bedre bymiljøer, feriecentre, seværdigheder m.v.

I arbejdet med udvikling af destinationens værditilbud er det vigtigt at fokusere på gæsternes totaloplevelse af destinationen. I nogle tilfælde er

<sup>2</sup> Vi bruger i denne guide begrebet værditilbud som det centrale styringsbegreb. Værditilbuddet kan sagtens udmøntes i en vision for destinationen og i et såkaldt "brand promise". For enkelthedens skyld taler vi imidlertid kun om værditilbuddet.

gæstens oplevelse naturligvis afgrænset til et enkelt produkt på destinationen fx et feriecenter, en restaurant, et mødested eller en kulturinstitution. Men som regel er totaloplevelsen bredere og omfatter en kombination af konkrete produkter og indtryk.

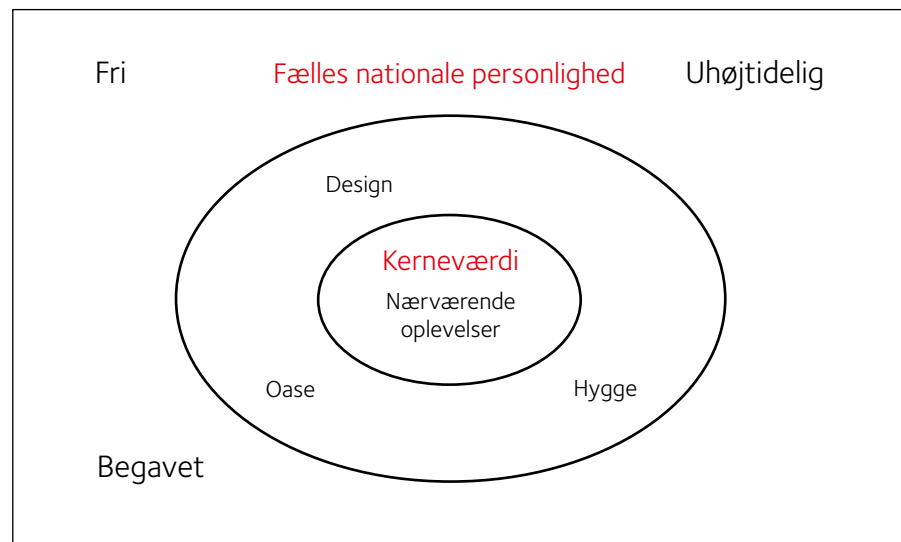
Udvikling af destinationens værditilbud handler derfor om at tænke i helheder (totaloplevelser) og så naturligvis om at se destinationen med gæstens øjne (og øvrige sanser). Værditilbuddet er m.a.o. ikke en opregning af destinationens produkter og tilbud beskrevet ud fra udbydernes synspunkt – det ser vi alt for meget af!

### DANMARKSVÆRDIER

Visit Danmarks "Danmarksværdier" er vist i figuren her under. Værditilbuddet er sammenfattet i ordene design-oase-hygge.

### FLASKEHALSE OG NYE MULIGHEDER

Arbejdet med at udvikle det fremtidige værditilbud sker typisk i to hovedspor:



- Det defensive spor: Her handler det om – vis á vis konkurrentdestinationerne – at eliminere svagheder og mangler i destinationens værditilbud.
- Det offensive spor: Her handler det om – vis á vis de forventede fremtidige markedsmuligheder – at udvikle nye vindende løfter om kundeværdi.

#### EKSEMPLER FRA UDVIKLINGSDESTINATIONERNE:

På Djursland afdækkes de svage elementer i totaloplevelsen, og der sættes ind på at forbedre disse led i kæden. I Odsherred etabler erhvervsvirksomheder, turistbureau og kommune i fællesskab en "oplevelsesfabrik", der skal uddybe destinationens position som kultur- og oplevelsesdestination. På Bornholm arbejdes med udvikling af ny turisme på baggrund af en ny attraktion.

### 3.3 Identificer behov for produkt- og ressourceudvikling

Ideen med destinationens værditilbud er naturligvis at skabe en platform af appellerende løfter og fordele, som kan kommunikerer til destinationens markeder.

Værditilbuddet skal samtidig bruges indadtil, som rettesnor for arbejdet med udvikling af destinationens kerneressourcer og attraktionsfaktorer. Der skal selvsagt være overensstemmelse mellem værditilbuddet og destinationens ressourcer og attraktionsfaktorer. Destinationen skal kunne levere på de løfter, som indgår i værditilbuddet. Samtidig er værditilbuddet imidlertid også en ledestjerne for den løbende videreudvikling og forbedring af destinationen.

Med det fremtidige værditilbud som ledetråd og med udgangspunkt i den gennemførte analyse afdækning af destinationens udrustning med kerneressourcer og attraktionsfaktorer er det muligt at identificere de centrale udviklingsområder for destinationen.

Den systematiske udvikling af det fremtidige værditilbud vil sikre, at udviklingsområderne bliver udvalgt på et strategisk og langsigtet grundlag. Tankegangen er illustreret i figuren til højre.

#### IDENTIFIKATION AF KRITISKE UDVIKLINGSOMRÅDER

Destinationens værditilbud i dag:	Destinationens værditilbud i fremtiden:
Indsæt:	Indsæt:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Destinationens kerneressourcer og attraktionsfaktorer i dag:	Destinationens kerneressourcer og attraktionsfaktorer i fremtiden:
Indsæt:	Indsæt:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

#### EKSEMPLER FRA UDVIKLINGSDESTINATIONERNE:

Ringkøbing vil bevæge sig fra en naturbaseret destination til en special interest baseret destination. I Nordsjælland er der fokus på at binde det samlede værditilbud bedre sammen – fra en fragmenteret struktur til en professionel, sammenhængende destination.

### 3.4 Skab et bæredygtigt koncept

Elementerne i den samlede plan for destinationsudvikling skal hver for sig bidrage positivt til destinationens værditilbud. Som en helhed skal elementerne i planen imidlertid også markere en fælles retning, planens investeringer skal være økonomisk rentable og den destinationsudvikling, som planen leder frem til, skal være bæredygtig i relation til miljø og lokalbefolkning.

At der er fælles retning (på engelsk "alignment") i destinationens udviklingsplan indebærer naturligvis, at de enkelte elementer i planen ikke modarbejder hinanden. Hvis man fx gerne vil tiltrække et segment for hvem kvalitet og æstetik er afgørende, kan man ikke samtidig satse på et segment, der efterspørger discountprodukter. Fælles retning indebærer tværtimod, at der kommer synergi imellem de enkelte elementer i planen. Fx ved at den forretning, der vindes i et segment, trækker forretning i andre segmenter med sig. Eller ved at omkostninger kan deles.

Økonomisk rentabilitet kan opgøres privatøkonomisk for enkelte virksomheder eller projekter. Men ofte er det også nødvendigt at arbejde med samfundsøkonomiske analyser af investeringer i destinationsudvikling. Der bør altid foretages en kalkulation af eller et overslag over den økonomiske effekt af destinationsudviklingen, så det sandsynliggøres, at investeringerne står i et rimeligt forhold til de forventede effekter.

Bæredygtighed er – bl.a. i lyset af klimaændringerne – også et kritisk punkt for destinationsudvikling. Europa Kommissionen har fastlagt en række principper, som tilsammen kan sikre en både bæredygtig og konkurrencedygtig udvikling af turismen.

Vi har i Danmark en række gode værktøjer til sikring af et godt miljø, som det er vigtigt at inddrage konsekvent på turismeområdet. Det gælder bl.a. Lokal Agenda 21, anvendelse af de forskellige miljømærkeordninger (Grøn Nøgle, Blomsten og Svanen) og de lovbestemte vvm-vurderinger

### PRINCIPPER FOR GENNEMFØRELSE AF EN KONKURRENCEDYGTIG OG BÆREDYGTIG TURISME

Gennemførelse af integrerede og sammenhængende tiltag: Der bør tages hensyn til alle de forskellige virkninger af turismen ved planlægning og udvikling af turisme. Endvidere bør turismen være afbalanceret og samordnet med en lang række aktiviteter, der påvirker samfund og miljø.

Langsigtet plan: Bæredygtig udvikling handler om hensyntagen til behovene både hos fremtidige generationer og vor egen. Langsigtet planlægning forudsætter evnen til at gennemføre foranstaltninger.

Gennemførelse af en udvikling i passende tempo og rytme: Niveauet, tempoet og formen i udviklingen bør afspejle og respektere værtsområdernes og rejsemålenes karakter, ressourcer og behov.

Inddragelse af alle aktører: Bæredygtige tiltag forudsætter en omfattende og engageret deltagelse i beslutningstagningen og i den praktiske gennemførelse af alle de personer, der påvirkes af resultatet.

Anvendelse af de bedste foreliggende informationer: Politikker og foranstaltninger bør gennemføres på grundlag af de nyeste og bedste foreliggende informationer. Oplysninger om udviklingstendenser og følger samt kvalifikationer og erfaringer inden for turisme bør udnyttes.

Begrænsning og styring af risici (forsigtighedsprincippet): Når der er usikkerhed omkring resultaterne, bør der gennemføres en fuldstændig evaluering, og der bør gennemføres forebyggende foranstaltninger for at undgå skader på miljø eller samfund.

Følgerne skal afspejles i omkostningerne (brugeren og forurenere betaler): Prisen bør afspejle de reelle omkostninger ved forbrug og produktion for samfundet. Dette har ikke kun følger ved miljøforurening. Men der skal opkræves betaling for udnyttelse af faciliteter, som er forbundet med omfattende udgifter til forvaltning.

Fastsættelse og overholdelse af grænser, hvor det er hensigtsmæssigt: Man bør anerkende enkelte steders og større områders kapacitetsgrænser, og man bør være villig til og i stand til at fastsætte grænser på de steder og på de tidspunkter, hvor det er hensigtsmæssigt for omfanget af turistudvikling og omfanget af turiststrømmene.

Gennemførelse af en permanent overvågning: Bæredygtighed drejer sig om forståelse af følger, og at man hele tiden er på vagt, således at de nødvendige ændringer og forbedringer kan gennemføres.

*Kilde: Kommissionen for de europæiske fællesskaber, 2007: "Agenda for en bæredygtig og konkurrencedygtig europæisk turisme".*

#### **TURISME OG KLIMAFORANDRING:**

Med rapporten "Climate Change and Tourism" (2008) har World Tourism Organisation sammen med FN's miljøprogram leveret en grundig analyse af klimaforandringernes fremtidige indvirkning på den globale turisme. Den helt overordnede udfordring er at "frakoble" den nuværende sammenhæng mellem klimabelastning og turismemæssig vækst. Det er en kæmpe opgave, som kræver nye reguleringsformer, nye efterspørgselsmønstre og innovation i turismen.

Fra flere sider understreges det, at en god indgangsvinkel til arbejdet med klima- og miljøforbedring af turismedestinationer er at optimere den nuværende energi- og ressourceanvendelse mhp. at opnå økonomiske fordele. En forstærket indsats på dette område er en god forløber for udvikling af mere avancerede miljø- og klimastrategier i senere faser.

WTO har udarbejdet en række indikatorer for turismedestinationers miljø- og klimabelastning, som kan danne udgangspunkt for arbejdet med udvikling af klima- og miljøstrategier i turismen:

Tema	Parameter	Indikator
Transport til/fra destinationen	Forurening fra transport	Niveau af luft (NO <sub>2</sub> , SO <sub>2</sub> , CO <sub>2</sub> ) og grundemissioner (partikler) Støjforurening
Klimaforandring	Grad af planlægning i forhold til klimaforandringer	Grad med hvilken nøgle turisme zoner er dækket af beredskabsplaner
	Indvirkning på kyster	Værdi af turisme infrastruktur i kystzoner beliggende under vurderet vandstand ved storm Værdi af årlige skader grundet storm eller oversvømmelse % turismeareal og infrastruktur sikret med dæmninger
Styring af energiforbrug og besparelser	Brug af vedvarende energi	% energiforbrug fra vedvarende energikilder
Affaldshåndtering	Reduktion af affald	Mængde genbrugt affald (m <sup>3</sup> )/total mængde (m <sup>3</sup> ); specificér for forskellige typer Antal turisme virksomheder m. affaldssortering, kapacitet til at sortere affald fra lokale beboere Antal turismevirksomheder, der genbruger eget affald (f.eks. kompostering)
Spildevandshåndtering	Spildevandsbehandling	% spildevand der behandles % spildevand, der genanvendes

*Kilde: WTO*

# Trin 4. Hvordan kommer vi derhen?

1	2	3	4	5
ER DET NOGET FOR OS?	HVOR ER VI NU?	HVOR SKAL VI HEN?	HVORDAN KOMMER VI DERHEN?	HVORDAN MÅLER VI FREMDRIFT?
En mulighed for vækst og attraktivitet	Identificer destinationens forretningsområder	Afdæk muligheder og trusler i markedet	Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet	Lav et strategikort med målbare pejlemærker
Stærke fælles interesser	Identificer destinationens struktur og udbredelse	Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud	Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet	Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne
En gruppe der kan og vil forandre	Afdæk destinationens styrker og svagheder	Identificer behov for produkt- og ressourcudvikling	Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling	Kommunikér nyheder, resultater og erfaringer
En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer	Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet	Skab et bæredygtigt koncept	Husk opfølgning og 100% ansvar	Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

## 4.1 Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet

Vi har nu afdækket destinationens situation (trin 1) og fastlagt destinationsudviklingens mål og genstand (trin 2).

Det næste skridt i destinationsudviklingsprocessen er konkret at lægge skinnerne ud for de ønskede forandringer. Det kræver en plan.

Ligesom i de øvrige trin i processen er dette en opgave med særskilte udfordringer og risici. Og det er et område, hvor der mange steder er behov for et løft. Der er alt for mange eksempler på, at store visioner om destinationsudvikling aldrig bliver realiseret, fordi der hverken iværksættes processer, allokeres ressourcer eller tages ejerskab til forandringerne.

Oversigten til højre inkluderer en række typiske udviklingsprocesser, som destinationer i ind- og udland har praktiseret med succes. Sædvanligvis prioriterer destinationerne mellem de nævnte processer – nogle udelades, nogle iværksættes i en "let" udgave og andre gennemføres for fuld kraft. Enhver destination må finde sin egen kombination af udviklingsprocesser.



## Eksempler på aktiviteter i destinationsudvikling

<i>Kunderne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Messer og workshops</li> <li>• Kommunikation (PR)</li> <li>• Opsøgende salg</li> <li>• Krydssalg</li> </ul>
<i>Forretningen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvidelser af eksisterende forretninger</li> <li>• Tiltrækning af investorer/ operatører udefra (nyetableringer eller overtagelse af eksisterende virksomheder)</li> <li>• Attraktionsudvikling</li> <li>• Iværksættere</li> <li>• Formidling af kapital fra business angels, venture kapital, fonde m.v.</li> </ul>
<i>Oplevelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistinformation</li> <li>• "Selvbetjenings-guides" fx foldere, rutebeskrivelser o.a. information</li> <li>• Tilrettelæggelse af særlige oplevelsesprogrammer, aktiviteter, guidede ture m.v.</li> <li>• Udvikling og gennemførelse af særlige begivenheder, events, udstillinger m.v.</li> <li>• Udvikling og etablering af nye kulturinstitutioner, seværdigheder, scener, arenaer m.v.</li> </ul>
<i>Fysisk indretning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arealudvikling og "programmering" af turistområder</li> <li>• Udvikling af transportinfrastruktur, parkering o.a. gæstefaciliteter</li> <li>• Renholdelse, forskønnelse, fredning m.v.</li> <li>• Skiltning</li> <li>• Udvikling af naturområder, ruter, stier m.v.</li> </ul>
<i>Kompetencer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uddannelse</li> <li>• Efteruddannelse, seminarer, gå-hjem-møder m.v.</li> <li>• Forretningsudviklingsforløb, vækstgrupper, mentorordninger m.v.</li> </ul>

## 4.2 Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet

Foruden professionelle og velkalibrerede udviklings- og marketingprocesser har de bedste destinationer også en velfungerende destinationsudviklingsorganisation (forkortet DMO).

DMO'ens vigtigste mission er at facilitere, koordinere, formidle og kommunikere destinationsudviklingsarbejdet og dermed være omdrejningspunkt for det partnerskab, som føder visionerne og realiserer udviklingspotentialerne for destinationen. DMO'en har også ofte væsentlige missioner inden for både destinationsledelse, udvikling, analyse og varetagelse af konkrete driftsopgaver. Erfaringen er imidlertid, at DMO'er ikke egenhændigt kan skabe destinationsudvikling – dynamikken og potentialet ligger altid i netværket omkring DMO'en.

Derfor skal en DMO også altid balancere sine roller. DMO'en skal både være igangsætter og give plads til partnernes initiativ. DMO'en skal både levere konkret opgaveløsning, men må ikke sande til i drift. DMO'en skal både invitere og motivere partnerne, men skal også nogen gange råbe højt og sætte hælene i.

Man kan godt sammenligne DMO'ens rolle med den rolle, som producenten spiller i en filmproduktion. Producenten skruer produktionen sammen og leder projektet, men det er manuskriptforfatteren, instruktøren, skuespillerne, fotografen, tonemesteren og publikum, der giver filmen kød og blod. DMO-lederen er en kerneperson i destinationsudviklingen. Han eller hun skal med troværdighed og gennemslagskraft kunne stå i spidsen for og personificere destinationsudviklingen. Samtidig skal han eller hun være en brobygger, der kan begå sig i både den offentlige og den private verden, og en netværker, der kan få partnerne med sig.

Finansiering af destinationsudvikling er også en vigtig opgave for DMO'en. Vigtige finansieringskilder er offentlig basis- og projektf finansiering, privat medfinansiering af projekter og netværk, bidrag fra fonde, puljer, EU m.v., egen indtjening (drift af faciliteter, provision og avance af salg, salg af rådgivning m.v.), sponsorater, parkeringsafgifter samt værelsesskat/frivillige bidrag fra gæster.

### **DMO'ens kerneopgaver**

- Etablering og drift af en juridisk struktur omkring destinationsudviklingsarbejdet
- Etablering og servicering af bestyrelse, repræsentantskab, advisory board, marketinggrupper, arbejds- og projektgrupper m.v.
- Budgettering og økonomistyring
- Bemanding af udviklingsprocesser m.v. – med eget personale hhv. med relevante partnere, leverandører m.v.
- Fundraising
- Udvikling og vedligeholdelse af partnerskabet med deltagelse af både offentlige og private aktører
- Information og kommunikation i netværket
- Interessepleje m.v. blandt nøgleinteressenter uden for destinationen

### **4.3 Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling**

Som nævnt under trin 1 skal destinationsudvikling altid forankres i en kreds af fremstående og indsigtsfulde ressourcepersoner. Det er det strategiske partnerskab.

Hvis destinationsudvikling skal lykkes for alvor er det imidlertid lige så afgørende, at der etableres et operativt partnerskab af offentlige og private aktører, der kan få forandringerne til at ske i praksis. Der kan sagtens være overlap mellem det strategiske og det operative partnerskab, men der er det ikke altid.

Involveringen af destinationens aktører sker mange steder via deltagelse i kampagner, messer, projekter m.v. Men erfaringen er også, at det er hensigtsmæssigt at skabe en mere kontinuerlig relation til og involvering af partnerne fx i arbejds- og netværksgrupper, forretningsområde-strukturer m.v.

I forhold til kommunerne står mange destinationer overfor en særlig kritisk opgave. Det er utrolig vigtigt at få et aktivt kommunalt medspil i destinationsudvikling. Kommunerne kan bl.a. bidrage med analyser, projekt- og strategiudvikling, planlægning, renholdning og vedligeholdelse af cykel- og vandrestier, teknisk og administrativ rådgivning og støtte ved gennemførelse af events m.v.

DMO'en kan med fordel formalisere og synliggøre de forskellige former for bidrag, som forskellige partnere yder i forhold til destinationens udviklingsprocesser. Det kan både være kontante bidrag, viden/ sparring og konkret opgaveløsning.

#### 4.4 Husk opfølgning og 100% ansvar

Destinationsudvikling er ofte en meget dynamisk og "halv-kaotisk" proces. Der er mange små og store bolde i luften, og der er mange aktører med forskellige interesser og med forskellige forudsætninger for at deltage. Initiativer risikerer nemt at gå i stå, fordi nye spændende projekter dukker op. Og opgaver falder nemt imellem to stole, når mange forskellige aktører skal bidrage.

Derfor er effektiv projektledelse med klar fordeling af ansvar og opgaver og løbende opfølgning på igangsatte initiativer og projekter også en afgørende succesfaktor i destinationsudvikling.

Erfaringsmæssigt er det også en afgørende succesfaktor, at forankre udviklingsopgaverne blandt partnerne. Delt ansvar betyder ofte, at ingen tager ansvar.

I turismelitteraturen er der en række forskellige modeller for planlægning og eksekvering af destinationsudviklingsprocesser. De er alle i en vis forstand variationer over en gængs model for planlægning af forretningsudvikling, som populært kaldes PDCA-modellen. PDCA er en forkortelse af de engelske ord "Plan-Do-Check-Act" eller på dansk "planlæg-udfør-kontroller-korriger":

- **Planlæg:** Etabler resultatmål og fastlæg handlinger og processer, som kan levere de målsatte resultater.
- **Udfør:** Implementer de fastlagte handlinger og processer.
- **Kontroller:** Overvåg og evaluer hhv. handlinger og processer samt de opnåede resultater i forhold til målene.
- **Juster:** Foretag justeringer og forbedringer af handlinger, processer og resultatmål som konsekvens af ovenstående.

Planlæg	1. Afdæk eksisterende kerneressourcer og attraktionsfaktorer (jf. destinationsmodellen) 2. Analyser kunder, konkurrenter og markedstendenser (nuværende markedsposition) 3. Analyser "lead-users", "best practice"-destinationer m.v. (afdækning af nye forretningsmuligheder) 4. Formuler forretningskoncepter 5. Vurder forretningskoncepter (feasibility) 6. Planlæg indsats i detaljer (mål og milepæle)
Udfør	7. Implementer udviklingsaktiviteter
Kontroller	8. Følg op på milepæle, ressourceforbrug, deltagertilfredshed og resultatskabelse
Juster	9. Revurder og konsekvensjuster koncepter og udviklingsniveau

Planlægningsprocessen løber i sekvenser af fx en måned, et kvartal eller et år. Ved afslutningen af hver periode kontrolleres resultaterne af den foregående periode, der foretages justeringer og forbedringer i planlægningen, hvorefter handlinger og processer implementeres i den efterfølgende periode osv.

Med udgangspunkt i en række standardmodeller for planlægning af destinationsudvikling og forretningsudvikling i øvrigt kan den generelle planlægningsmodel uddybes med følgende elementer:

I tabellen ovenfor er planlægningsprocessen afbildet som en "pæn" lineær proces fra punkt 1 til punkt 9.

I praksis er processen imidlertid næsten altid meget mere dynamisk og kaotisk. Processen er typisk cirkulær, og man skal være parat til at diskutere alle elementer i processen nærmest permanent. Det indebærer naturligvis ikke, at man hele tiden skal lave processen om. Men fordi destinationsudvikling typisk involverer mange aktører vil der typisk hele tiden blive

udtrykt vurderinger og meninger, som går på kryds og tværs af tidligere drøftelser og beslutninger. Og der kan også sagtens opstå uenigheder undervejs, fordi der pludselig sker ændringer enten i omverdenen (fx i form af svigtende efterspørgsel i en given sæson) eller i de enkelte aktørers forudsætninger for at deltage i processen (fx hvis en virksomhed skifter kontaktperson i destinationssamarbejdet eller hvis ejerne skærper afkastkravene til virksomheden).



# Trin 5. Hvordan måler vi fremdrift?

1	2	3	4	5
ER DET NOGET FOR OS?	HVOR ER VI NU?	HVOR SKAL VI HEN?	HVORDAN KOMMER VI DERHEN?	HVORDAN MÅLER VI FREMDRIFT?
En mulighed for vækst og attraktivitet	Identificer destinationens forretningsområder	Afdæk muligheder og trusler i markedet	Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet	Lav et strategikort med målbare pejlemærker
Stærke fælles interesser	Identificer destinationens struktur og udbredelse	Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud	Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet	Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne
En gruppe der kan og vil forandre	Afdæk destinationens styrker og svagheder	Identificer behov for produkt- og ressourcudvikling	Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling	Kommunikér nyheder, resultater og erfaringer
En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer	Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet	Skab et bæredygtigt koncept	Husk opfølgning og 100% ansvar	Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

## 5.1 Lav et strategikort med målbare pejlemærker

Med gennemførelsen af trin 4 i vores destinationsudviklingsproces er udviklingsplanen for så vidt på plads.

Trin 5 handler således om at få manifesteret, kommunikeret og fejret strategien og de resultater, som strategien forhåbentlig vil medvirke til at realisere.

Mange destinationer har succes med at kommunikere deres strategi i et enkelt og overskueligt strategitræ. Strategitræet illustrerer sammenhængen mellem indsatser og resultater. Og det dækker alle relevante niveauer i destinationsopbygningen.

Tabellen til højre indeholder et strategitræ for de kommende års turismeudvikling i Kalundborg (vi har plukket lidt i målene, og viser kun nogle af de opstillede mål).

Strategikortet er en god måde at illustrere og fastholde de allervigtigste (strategiske) temaer, kerneprocesser og kritiske succesfaktorer i strategien. Destinationsudviklingen kan sagtens indeholde en masse andre elementer, men strategitræet viser de processer, som forventes at have allerstørst effekt på destinationsudviklingen og som det derfor er vigtigt at prioritere højest.

## Eksempel på strategikort med målbare pejlemærker

Strategisk	Indsats	Forventet resultat
<i>Kunder</i>	Styrket samspil med lokale købere af møder, repræsentation m.v. <i>Mindst 10 lokale erhvervs-kunder i netværk</i>	Øget lokal efterspørgsel efter erhvervssturisme  <i>Dobbelt så mange hotel-overnatninger fra erhvervsgrupper</i>
<i>Forretning</i>	Udvikling af attraktive beliggenheder og samspil med investorer <i>Mindst 10 beliggenheder bragt i spil i fht. potentielle investorer</i>	Øge antal hotelværelser og tiltrække nye hotelkoncepter (fx badehoteller)  <i>Fordobling af antallet af hotelværelser</i>
<i>Oplevelser</i>	Etablering af begivenhedsnetværk <i>Mindst 10 sponsorvirksomheder i netværk</i>	Flere store og tilbagevendende begivenheder <i>5 store tilbagevendende begivenheder</i>
<i>Fysisk indretning</i>	Planlægning og arealudvikling  <i>Masterplaner udarbejdet for mindst 3 turistområder</i>	Øge turistområdets attraktivitet  <i>Prisudvikling på feriehuse minimum på niveau med regionsgennemsnittet</i>
<i>Kompetence</i>	Styrket forretningsudvikling i etablerede virksomheder <i>Minimum 15 ejerledere i udviklingsnetværk</i>	Øget indtjening og vækst i etablerede virksomheder <i>Omsætningsvækst i 10 af 15 kerne-virksomheder</i>

Kilde: Kalundborg Turistråd

## 5.2 Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne

Et andet vigtig og tit også meget motiverende element i en destinationsudviklingsstrategi er at definere nogle klare præstationskrav relativt til udvalgte konkurrerende destinationer.

Disse mål skal naturligvis også være velvalgte i fht. strategien. Der er ingen ide i at måle sig selv op imod et stort antal konkurrenter på en lang række forskellige indikatorer.

Man kan måle sig selv på relevante indikatorer for kapacitets- og ressourcemyndighed fx antallet af hotelværelser i bestemte kategorier, antallet af kvalitetsrestauranter eller antallet af km vandrestier.

Man kan også måle sig selv på de resultater man opnår i markedet fx andelen af udlændinge, gennemsnitligt døgnforbrug eller andel af forretning uden for hovedsæsonerne.

## 5.3 Kommuniker nyheder, resultater og erfaringer

Når man arbejder med destinationsudvikling er det vigtigt at erkende, at partnerne i destinationsudviklingen som regel har mere end nok at gøre med at passe deres egen butik. Og at engagementet og interessen for destinationsudviklingen derfor hele tiden konkurrerer om nøglepersonernes opmærksomhed med en masse andre og ofte måske mere presserende emner.

Derfor er hyppig, præcis og målrettet kommunikation af destinationsudviklingen også helt afgørende. Destinationsudviklingen skal præsenteres og vinde anerkendelse som en "vindesag", som der er status og anerkendelse i at være engageret i.

"Storytelling" er derfor en vigtig del af den strategiske kommunikation, som skal understøtte destinationsudvikling.

## PRINCIPPERNE I GOD STORYTELLING

En god destinationsfortælling kræver fire elementer: Budskaber, konflikt, rollefordeling og handling:

- **Budskaber:** Storytelling handler om at bruge historier til at kommunikere sine budskaber. Forudsætningen for al strategisk kommunikation er et klart budskab. Fortællingen er et middel til at gøre destinationsudviklingens budskaber mere synlige for partnerne.
- **Konflikten:** Uden konflikt, ingen historie. En idyllisk fortælling uden afbrud, ubalance og disharmoni er uinteressant og kedelig. De bedste destinationsfortællinger er dem, hvor destinationen startede godt, den voksede og tjente penge, men så kom den i problemer, den søgte hjælp udefra, en "frelsende" partner blev engageret, og så kom destinationen på rette spor igen.
- **Rollefordelingen:** Konflikten er historiens omdrejningspunkt, men for at konflikten kan udspille sig, kræver det nogle personer, som handler i forhold til hinanden. I den klassiske eventyrmodel er der en giver, en modtager, en hjælper, en helt (som også kan være modtageren) og en modstander. En forudsætning, for at vi kan leve os ind i en historie, er, at vi kan identificere os med personerne. Identifikationen opstår i det øjeblik, vi kan genkende lidt af os selv hos personerne i historien. Her er det vigtigt at tænke på målgruppen. Dem, der hører historien, skal kunne identificere sig med helten og historiens problemstilling
- **Handlingen:** Historien skal også have en handling med en stram struktur, som giver historien fremdrift og som gør, at fortælleren og dermed publikum ikke hænger fast i de samme detaljer for længe. Skal historien være interessant skal der være action. En historie kan groft opdeles i en start, midte og en slutning. Først sættes scenen. Herefter skaber forandringen en konflikt og udstikker retningen for resten af historien. Konflikten skærpes, men løses til sidst og markerer dermed historiens slutning.

Kilde: Fog, Budtz og Yakaboylu, 2002: "Storytelling – branding i praksis"

## 5.4 Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

Som det allerede er nævnt adskillige gange i denne guide, så er destinationsudvikling teamwork. Derfor er det også altafgørende i succesfuld destinationsudvikling, at DMO'en og netværket evner at fejre og anerkende de partnere og ildsjæle, som yder en ekstraordinær indsats i udviklingsarbejdet.

Det kan man gøre direkte igennem "hædrende omtale" i egne medier, den lokale presse, uddeling af priser osv.

Men der er også en række indirekte anerkendelsesmekanismer, som man bør være opmærksom på.

Fx kan man som DMO i alle udtalelser, artikler m.v. sikrer sig, at man udtaler sig sammen med en eller flere partnere.

En anden vigtig måde at vise anerkendelse er at involvere så mange partnere som muligt i destinationsudviklingsarbejdet. I Danmark er vi fx ikke så dygtige som fx i USA til at skabe rotation i partnerkredsen fx ved hyppigt at skifte ud i vore DMO-bestyrelser.

# Litteratur

Der findes en masse litteratur om destinationsudvikling af både teoretisk og praktisk art. Nedenfor har vi listet nogle kilder, som vi mener, er særligt oplagte:

DDB Signbank Report, 2007 : "Potentiale for helårsturisme i Danmark"

DestiNet, Sustainable Tourism Information Portal  
<http://destinet.ew.eea.europa.eu/>

Fri Agent Eskild Hansen, 2006: "Helårskystturisme – Afgrænsninger, erfaringer og muligheder"

Goeldner, Charles R. & J. R. Brent Ritchie, 2008: "Tourism: Principles, Practices, Philosophies"

Kommissionen for de Europæiske Fællesskaber, 2007: "Agenda for en bæredygtig og konkurrencedygtig europæisk turisme"

NIRAS Konsulenterne, 2006: "Udpegning af 23 destinationer".

Østdansk Turisme og Storstrøms Amt: "Bæredygtig Turisme – Inspiration fra Sydøstdanmark"

Prideaux, Bruce, 1998: "The Resort Development Spectrum – a New Approach to Modeling resort development".

RegLab, 2007: "Policyguide til klyngeudvikling"

Statens nærings- og distriktudviklingsfond, 2003: "Hvitebok for bedre resemålsudvikling"

Stevens, Terry & Yvonne Crook, 2007: "Destination Management: Learning from the World's Best Mountain Destinations – An Integrated, Market-Led Approach"

Vanhove, Norbert, 2005: "The Economics of Tourism Destinations"  
VisitDenmark, 2007: "Europæiske forbrugerbehov – nye muligheder for dansk turisme"

World Tourism Organisation & United Nations Environmental Programme, 2008: "Climate Change and Tourism – Responding to, Global Challenges"

World Tourism Organisation, 2007: "A Practical Guide to Tourism Destination management"



# Appendix

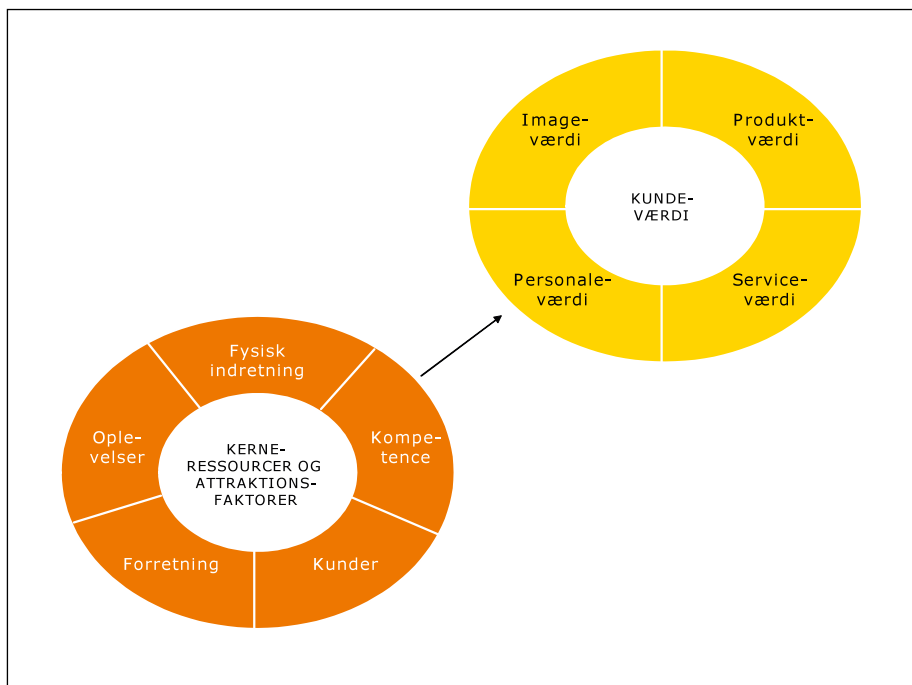
## Appendiks 1. Uddybende præsentation af destinationsmodellen

Destinationsudvikling handler om at styrke og udvikle et områdes "lager-beholdning" af ressourcer og attraktionsfaktorer, så området bliver endnu mere værdifuldt for eksisterende målgrupper og/eller bliver attraktivt for nye målgrupper.

I guiden arbejdes der med fem hovedtyper af ressourcer:

1. **Kunderne = destinationens indtægspotentiale:** I de allerfleste tilfælde – i hvert fald i Danmark – sker destinationsudvikling med afsæt i eksisterende markedsmæssige styrker. Derfor er det markedsmæssige udgangspunkt også næste altid en vigtig ressource for en turismedestination.
2. **Forretningen = destinationens initiativ:** De private turismevirksomheder forestår en vigtig del af destinationens samlede oplevelsesproduktion og leverer en stor del af totaloplevelsen.
3. **Oplevelserne = destinationens iscenesættelse:** I modsætning til den fysiske "hardware" (destinationens fysiske indretning) tænker vi her på den indholdsmæssige "software", som de kommercielle aktører er fælles om og kan udnytte enten som rammer for deres egen forretning ("bo på vores hotel og oplev dette eller hint i området") eller som direkte indhold i den enkelte virksomheds produkt ("køb en pakke hos os med overnatning, bespisning og guidet vandretur i området").
4. **De fysiske rammer = destinationens indretning:** Her tænker vi på den samlede fysiske indretning af destinationen – den "hardware", som alle de kommercielle aktører på destinationen er fælles om og som former de forretningsmæssige muligheder i området.
5. **Kompetencerne = destinationens indsigt:** Her tænker vi både på turismevirksomhedernes adgang til at rekruttere medarbejdere med relevante kvalifikationer til konkurrencedygtige omkostninger og på den viden og ekspertise, der er oparbejdet blandt ledere og medarbejdere i det samlede turismesystem – både i offentligt og privat regi. Her har vi altså at gøre med det menneskelige talent og den faglige og professionelle indsigt, der skal til for at bære en konkurrencedygtig turismedestination. Vi inkluderer også andre typer af relevante erhvervsmæssige kompetencer i denne kategori – fx kompetencer i lokal fødevarerproduktion, kunsthåndværk m.v.

Destinationens udrustning med ressourcer og attraktionsfaktorer markedsføres og afsættes – med større eller mindre succes – til forskellige segmenter. Destinationens værditilbud er summen af destinationens løfter om (i) fysiske produkter (fx hotelværelser og måltider), (ii) service (fx oplevelser, information, booking m.v.), (iii) personlig betjening (fx receptionist og tjener) og (iv) mere udefinerbare løfter om stemning, kvalitet, popularitet m.v. – image m.a.o. For at levere værditilbuddet trækker destinationen på kerneressourcer og attraktionsfaktorer. Det er søgt illustreret i figuren på næste side.





# Udvikling af fremtidens turisme

## - guide til destinationsudviklere

1	2	3	4	5
ER DET NOGET FOR OS?	HVOR ER VI NU?	HVOR SKAL VI HEN?	HVORDAN KOMMER VI DERHEN?	HVORDAN MÅLER VI FREMDRIFT?
En mulighed for vækst og attraktivitet	Identificer destinationens forretningsområder	Afdæk muligheder og trusler i markedet	Fastlæg aktiviteter i udviklingsforløbet	Lav et strategikort med målbare pejlemærker
Stærke fælles interesser	Identificer destinationens struktur og udbredelse	Fastlæg destinationens fremtidige værditilbud	Etabler en organisation som kan drive udviklingsforløbet	Mål løbende destinationen i forhold til konkurrenterne
En gruppe der kan og vil forandre	Afdæk destinationens styrker og svagheder	Identificer behov for produkt- og ressourcudvikling	Sæt et hold af partnere der kan og vil skabe udvikling	Kommunikér nyheder, resultater og erfaringer
En pulje af relevante ressourcer og attraktionsfaktorer	Identificer destinationens konkurrenter og position i markedet	Skab et bæredygtigt koncept	Husk opfølgning og 100% ansvar	Anerkend de partnere og ildsjæle som gør en forskel

Denne guide viser, hvordan man kan strukturere arbejdet med destinationsudvikling. Guiden præsenterer fem trin i en udviklingsproces, der starter med de grundlæggende forudsætninger for destinationsudvikling og ender med en operativ udviklingsmodel.

På hvert af de fem trin i processen er der fire checkpunkter, som destinationsudviklere kan overveje. Tilsammen indeholder guiden således en checkliste med tyve punkter. De tyve punkter er opsummeret i tabellen til venstre.

Guide til Destinationsudviklere er blevet til som led i "Projekt Helårsturisme". Guiden er udviklet i tæt samarbejde mellem VisitDenmark og de regionale turismeselskaber – og med medvirken fra de 7 udviklingsdestinationer og de 12 læringsdestinationer, der har deltaget i "Projekt Helårsturisme". Fri agent Eskild Hansen har været tilknyttet som konsulent på projektet og har haft en central rolle i udarbejdelsen af guiden.

Januar 2009