

Aalborg Universitet



Forretningsudvikling og innovation i turisme

Hjalager, Anne-Mette

Publication date:
2020

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Hjalager, A.-M. (red.) (2020). *Forretningsudvikling og innovation i turisme*. (1. OA-udgave udg.) Aalborg Universitetsforlag. ExCITe-serien

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Anne-Mette Hjalager (red.)

FORRETNINGSUDVIKLING OG INNOVATION I TURISME



Anne-Mette Hjalager (red.)

FORRETNINGSUDVIKLING OG INNOVATION I TURISME

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Forretningsudvikling og innovation i turisme

Anne-Mette Hjalager (red.)

© Aalborg Universitetsforlag og redaktøren, 2020

1. Open Access udgave

Skriftserie: ExCITE-serien nr. 9

Videnskabelig skriftserieredaktion: Jens F. Jensen (skriftserieredaktør, Aalborg Universitet), Per Strømberg (Telemark University College), Sarah H. Kjær (Agderforskning) og Lars Konzack (Royal School of Library and Information Science, University of Copenhagen).

Sats og layout: Grethe Lassen / Toptryk Grafisk ApS

ISBN: 978-87-7210-295-5

ISSN: 2245-3121

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | forlag.aau.dk

ExCITE-serien er en skriftserie fra forskningscenteret ExCITE, Centre for Experience Economy, Creative Industries and Technologies; forskningscenteret InDiMedia, Centre for Interactive Digital Media & Experience Economy (www.indimedia.aau.dk); samt Innovationsnetværket Invio, Innovationsnetværk for Oplevelsesøkonomi (www.invio-net.dk). ExCITE-serien er en bogserie om oplevelsesøkonomi, oplevelsesdesign, de kreative industrier og IT-støttede oplevelser.

Skriftserieredaktør: Jens F. Jensen, Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet.

Bogen er udgivet med støtte fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid



FAGFÆLLE-
BEDØMT



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives

Indhold

Trends i turismens forretningsudvikling og innovation	9
Resume	9
Vækst- og udviklingsmål for turismen i Danmark	9
Mobilisering af forretningsmuligheder med TourismX	11
TourismX-virksomhedernes nye forretningskoncepter	13
Trends	19
Udfordringer	22
Referencer	23
Turisme-entreprenører kan ikke puttes i kasser	25
Resume	25
Indledning	26
Entreprenørskab i turisme betragtet fra en praksisteoretisk vinkel	27
Metode	29
Analyse	32
Konklusion	34
Referencer	36
Det digitale potentiale i turismen	37
Resume	37
Indledning	38
S-kurven og dens udfordringer	39

Teknologitrends i turismen	42
Andre branchers bidrag til digitaliseringen i turismen	47
Er turismebranchen klar?	48
Konklusion	51
Referencer	52
Forretningsudvikling i relationer. Symbiotisk vækst mellem en stor og flere små turistvirksomheder	53
Resume	53
Indledning	54
Teorier om samarbejdsrelationer, synergi og branding	54
Metode	59
De fem casevirksomheder: Opstart, forretningsområde og samarbejde	60
Analyse af casene	65
Konklusion og diskussion	72
Referencer	74
Hvordan fire små hjul kan blive til stor innovation. En sand fortælling om innovation i turismebranchen	77
Resume	77
Anslag	77
Projekt og projektkontekst	79
Baggrunden: De hvide badehuse	80
Forgrunden: 'Det mobile badehus'	81
Innovation	83
Innovationstypologier	86
Det mobile badehus og innovation – genbesøgt	90
Oplevelsesinnovation	93
Konklusion	95
Referencer	97
Co-designmetoder til forretningsudvikling i små turismevirksomheder	99
Resume	99
Indledning	100
Virksomhederne	101

Metode og teoretisk fundament	102
Konteksttilpassede designmetoder	106
Konklusion og perspektiver	115
Referencer	116
Turisme-co-design og forretningsudvikling gennem forbruger-interessefællesskaber	119
Resume	119
Introduktion	119
Co-design og forbruger-interessefællesskaber	122
Metode	123
Referencer	130
Socialøkonomiske forretningsmodeller – etiske bidrag til turismen	133
Resume	133
Turisme med mening	133
Socialøkonomiske virksomheder – hvorfor, hvordan?	136
Iværksætterstøttemodellen	137
Markedsinterventionsmodellen	137
Beskæftigelsesmodellen	138
Brugerbetalingsmodellen	139
Markedet på bunden af pyramiden	140
Den kooperative model	140
Markedsrelationsmodellen	141
Servicesubsidieringsmodellen	142
Organisationsstøttemodellen	143
Konklusion	144
Diskussion og perspektivering	145
Referencer	146
Det frie drive-liv på fire hjul	149
Resume	149
Indledning og teoretisk afsæt	149
Metode	152
Autocamper-turisterne i Danmark	153
Fra gratis overnatning til værdiskabelse	155

Mobile turister, mobile iværksættere og den ikke-statiske natur	157
Konklusion og anbefalinger	160
Referencer	162
Pakkeløsninger i turismen – et forhindringsløb?	163
Resume	163
Indledning	163
Logikkerne i pakkerummet	166
Pakkerejsedirektivet	170
Rejsegarantifonden	173
Opsamling og konklusion	173
Perspektiver	174
Referencer	175
Fundraising til projekter i turismebranchen	177
Resume	177
Fundraising som begreb og praksis	177
Et fondslandskab under forandring	178
Opskriften på et støtteværdigt projekt	180
Do's and Don'ts i fundraising	182
PrimusMotors projektudviklings- og fundraisingmodel	183
Konklusioner og perspektiver	189
Crowdfunding i turismen	193
Resume	193
Indledning	193
Historien om crowdfunding	194
Former for crowdfunding	195
Crowden i crowdfunding	201
Crowdfunding til turisme – gode råd	203
Referencer	204
Med historien som vækstmotor	207
Resume	207
Indledning	207
To mikrosteder med potentiale	209
Fra kaffebønner til historiefortælling	212

Kontroverser og paradokser	213
Historiebaserede mikroforretninger	216
Viden og oplevelser – sammen	218
Referencer	221
Et nordjysk La Santa Sport? Samarbejde mellem campingplads og idrætsforeninger om turistaktiviteter	223
Resume	223
Indledning	223
Potentialer og udfordringer i tværsektorielle samarbejder	224
Samarbejder som en værdiskabende proces i et teoretisk perspektiv	225
Saltum Strandcamping og lokale idrætsorganisationer	227
Værdiskabelse på flere niveauer	229
Kritiske forudsætninger for samarbejde	231
Perspektiver	232
Referencer	234
Overturisme – trussel eller forretningsmulighed?	237
Resume	237
Øget opmærksomhed omkring overturisme	237
Har vi overturisme i Danmark?	238
Protestoptrapning	240
Turismeaktørerne og overturismen	241
Kommunernes hovedansvar	243
Forretningsmuligheder og innovation i overturismens kølvand?	246
Referencer	248
Verdensmål og turismepolitik	251
Resume	251
Indledning	251
Mobilitet på cykel	254
Mad og gastronomi	256
Klimasikring	258
Sundhed	259
Bæredygtighed i det byggede miljø	260
Inkluderende arbejdsliv og læring	262
Innovationsarenaer	263
Referencer	265

Trends i turismens forretningsudvikling og innovation

Anne-Mette Hjalager, Syddansk Universitet

Resume

TourismX er medfinansieret af Den Europæiske Regionalfond og decentrale erhvervsfremmemidler, og projektet skriver sig ind i en vækstagenda for turismen. Det retter sig mod at frigøre og udnytte potentialerne ikke mindst i små og mellemstore virksomheder. De 40 hovedsageligt små TourismX-virksomheder viser, at der er et stort arsenal af ideer inden for mange forskellige områder, herunder blandt andet oplevelser i naturen, nye guideformer, initiativer inden for gastronomi og digitalisering af formidling. Virksomhederne tapper ind i vigtige udviklingstrends og tegner dermed også nogle nye perspektiver for turismens udvikling i Danmark. Disse trends omfatter en videreudvikling af deleøkonomi og mobile løsninger. Men der er også en styrket synliggørelse af fremtidens udviklingsmæssige ledestjerner som bæredygtighed, verdensmål, livskvalitet, nye brugerønsker, teknologiløft og betjening af det nære marked frem for det fjerne. Det er sandsynligt, at turismens virksomheder sammen med andre aktører på nye måder skal forholde sig til udfordringer i de digitale virkeligheder og til håndtering af risici for overturisme, blandt andet når man tager flere mikroressourcer i brug.

Vækst- og udviklingsmål for turismen i Danmark

Regeringens vækstplan for turisme fra 2014 og den nationale strategi for dansk turisme fra 2016 udpegede turisme som et fremtidigt satsningsområde

de og en branche, som skulle være med til at fremme jobskabelse og vækst i alle dele af landet. Turisterhvervets innovationskraft og konkurrenceevne skulle styrkes for at positionere Danmark som en kvalitetsdestination. Politikere og beslutningstagere så, at der var brug for at etablere nye partnerskaber og at bygge bro mellem erhverv, innovationsaktører og vidensinstitutioner for at realisere målsætningerne.

En række undersøgelser påviser turismens uforløste vækstpotentialer (Det Nationale Turismedeforum, 2018; Vækstteam for turisme, 2013), men de peger også på sten på vejen. Dansk turisme – ikke mindst i kyst- og naturområderne – må leve med betydelige sæsonudsving. Det kræver robuste forretningsmodeller og stor omstillingsevne. En anden ofte fremhævet faktor er, at turistvirksomhederne som gennemsnit er små med et relativt spinkelt kapitalgrundlag og en smal kompetenceprofil. Der startes mange virksomheder inden for turismen, men der er også en relativt høj genlukning, ofte efter en kortere periode. Når det er sagt, findes der også store og særdeles velkonsoliderede turistvirksomheder, herunder ikke mindst i hotel- og attraktionssektoren, og de bærer en betydelig del af volumenet i dansk turisme. De er dygtige, men nogle af dem kan måske også beskyldes for at ofte at lukke sig for meget om sig selv og ikke behøve at indgå i samarbejder og partnerskaber med andre turistvirksomheder (Region Midtjylland, 2013).

Hvor kommer fornyelsen i turismen fra? Når der måles med sædvanlige måleredskaber, så er det de større virksomheder og herunder attraktionerne, som især arbejder med at udvikle nye produkter, services, processer, markedsføringskanaler og organisationsformer. De mindre virksomheder og foretagender i overnatnings- og restaurantbranchen halter bagefter. Men de officielle tal viser ikke den fulde og hele sandhed. Adskillige nye forretningsideer og -koncepter er født af helt nye virksomheder og iværksættere, og mange af dem kommer med en viden og erfaring fra ganske andre erhvervsgrene. Man kan tænke på, hvordan Hotel Slettestrand er slået igennem med mountainbike-turisme og bygger på erfaring fra sport, cykelteknologi, foreningsarbejde og naturforvaltning. Og tilsvarende satte en række tilsyneladende tossede kokke gang i at disrupte restauranterhverv og madoplevelser ved at insistere på at leve og arbejde efter et manifest for Ny Nordisk Mad (Ooi & Pedersen, 2017).

Der er således gode grunde til at se meget åbent og fordomsfrit på udviklingspotentialerne i dansk turisme og ikke på forhånd afskrive noget som for småt eller for mærkeligt. Denne inviterende åbenhed er kendetegnende for mange innovationspolitikker og udviklingsforløb for turismen, som er igangsat som led i regionale og nationale turismepolitikker. Som Sø-

rensen og Jensen (2019) viser i deres gennemgang af oplevelsesudvikling, så vinder koncepter som samarbejde, co-creation, co-design frem i arbejdet med at fremme turismen, blandt andet fordi disse arbejdsformer matcher turismens virkeligheder godt. Dette kapitel og øvrige bidrag i denne bog har til formål at indfange vigtige aspekter af denne udviklingstrend, herunder med afsæt i det ambitiøse udviklingsprogram TourismX.

Mobilisering af forretningsmuligheder med TourismX

Typiske kendetegn ved mennesker, der starter og driver virksomheder, er viden, energi, målbevidsthed og udadvendthed. Men selv sådanne personprofiler kan støde på sten på vejen, som tager toppen af modet og fremdriften. Det ligger i de erhvervspolitiske satsninger, at man kan stimulere en hastigere udvikling med mere kvalitet ved med en klarsynet indsats at fjerne de unødvendige sten. Hermed styrkes erhvervslivets egen innovationskraft og langsigtede værdiskabelse (Hjalager & van Gesseneck, 2019).

TourismX er en landsdækkende innovationssatsning iværksat med støtte fra Den Europæiske Regionalfond, der har til formål at styrke turist erhvervets innovationskraft med udgangspunkt i de mange små og mellemstore virksomheder. Der skal gang i den konkrete produkt- og procesinnovation. Ved at facilitere nye partnerskaber mellem virksomheder, innovationsaktører og vidensinstitutioner indfanger projektet de nationale, strategiske indsatsområder for dansk turisme. Herunder sigter man mod udviklingen af bedre turistoplevelser, styrket konkurrenceevne og mere effektiv markedsføring målrettet relevante målgrupper. Der prioriteres aktiviteter med et vækstpotentiale, hvor man måske kan se muligheder for en opskalering og ekspansion både firmamæssigt og geografisk. Projektet er iværksat og ledes af aktører, som har en erhvervsfremmerolle for turismen, nemlig Dansk Kyst- og Naturturisme (DKNT) og Wonderful Copenhagen (WOCO).

TourismX har også ambitioner på andre fronter. Det handler om at arbejde med nye eksperimentelle metoder for at fremme innovationen i små virksomheder, hvor der klart tages afsæt i virksomhedernes potentialer og forudsætninger. Processen er derved i nogen grad fleksibelt lagt an hen over projektets to-årige løbetid. Men det indeholder en række hovedfaser, som er med til at skabe en fremdrift. Disse faser er baseret på en viden om innovationsprocesser og designtænkning fra ind- og udland (Christensen & Smed, 2020), og de beskrives kort nedenfor.

For de deltagende virksomheder var der flere incitamenter. For det første handlede det om at få en systematisk vurdering og gennemprøvning

af forretningsideen. For det andet skete der en videnstilførsel. Et udvidet netværk med andre virksomheder og vidensaktører var også en del af det forventede udbytte. Endelig var der i projektet midler til, at de enkelte virksomheder med støtte kunne indhente specialviden og særlig assistance af betydning for deres projekter. Virksomhederne skulle dog også gennem hele forløbet være indstillet på at bruge den fornødne tid på processen og deltage i diverse arrangementer og aktiviteter.

Projektfase 1: Udvælgelse af virksomheder. Denne fase omfattede DKNT's og WOCO's identifikation af og kontakter til et større antal virksomheder og iværksættere, herunder gennem en række andre lokale og regionale erhvervsfremmeaktører, erhvervsorganisationer og vidensinstitutioner. Der var en åben tilmelding til auditions, og mere end 100 virksomheder pitched deres ideer efter 'Løvenshulde'-modellen, hvor et panel af eksperter vurderede perspektiver, nyhedsværdi og økonomisk bæredygtighed. I den proces fik hver deltager syv minutter til en præsentation i ord og billeder og efterfølgende 20 minutter til at besvare spørgsmål fra panelet. I TourismX blev der på basis af denne fase udvalgt 40 virksomheder, som kunne gå videre i forløbet.

Projektfase 2: Udvikling og modning af turismeprojekter i SPRINT-teams. De 40 virksomheder blev sat sammen i regionale SPRINT-teams, hvor hvert team bestod af tre-fire virksomheder inden for sammenlignelige delbrancher eller oplevelsesfelter. Der blev knyttet videnspersoner fra universiteterne til hvert team. Der gennemførtes SPRINT-forløb, som er TourismX's mest omfattende og bærende aktivitet. Dette var både et individuelt og team-baseret forløb og et fælles forløb for flere eller alle teams.

Hver virksomhed gik gennem følgende trin i et SPRINT-forløb, som kunne gentages om nødvendigt i et iterativt forløb. Disse forløb gennemførtes med både kendte og velafprøvede innovationsredskaber og innovationsmetoder, men også med metoder, som blev udviklet undervejs:

- Kvalificering af udvalgt ide eller udfordring.
- Udvikling af ideen med fokus på, hvad målgruppen forstod ved den.
- Udvikling af en eller anden form for fysisk eller digital prototype med en test, som indbefattede inddragelse af potentielle brugere.
- Udvikling af en plan for iværksættelse, finansiering, lancering, markedsføring og planlægning af en opskalering.

Der afholdtes en række innovationcamps, hvor hovedsigtet var at formidle ny turismeviden og at give deltagerne mulighed for at afprøve denne på deres egen case og at danne netværk. Endvidere organiseredes regionale vidensarrangementer efter behov, herunder med fokus på for eksempel markedsføring, teknologi, finansiering, prissætning, distribution osv.

Projektfase 3: TOURISMXFUTURE. Denne afsluttende del af projektet indeholdt præsentationer af virksomhedernes projekter for en større kreds, herunder også for potentielle investorer. Fasen rummede også en vidensformidling for TourismX til aktører uden for kredsen, herunder både om resultaterne i virksomhederne og de anvendte metoder. Der opbyggedes en webbaseret vidensplatform til dette formål. Hertil kom en forskningsmæssig formidling.

TourismX-virksomhedernes nye forretningskoncepter

Hvilket idearsenal har TourismX-projektet mobiliseret? Tabellen skriver kortfattet de 40 virksomheder, som gik videre efter den første pitch.

Virksomhedens/ projektets navn	Region	Kort beskrivelse
AWE	Hovedstaden	Awe er et lydfirma, der arbejder med geolokaliseret 3D og 360 graders interaktiv lyd. I TourismX arbejder firmaet med, hvordan man kan koble den guidede oplevelse med fremtidens lydunivers for at skabe anderledes og interessebaserede oplevelser i byens rum.
Chefmade	Midtjylland	ChefMade er en platform for <i>private dining</i> . Virksomheden arbejder med at udvide ind i B2B og skabe kontakter til aktører, som udlejer sommerhuse og andre lokaler.
Cottage De Luxe	Hovedstaden	Cottage De Luxe arbejder med at kombinere sommerhusets fleksibilitet med hotellets bekvemmelighed og søger at styrke forskellige tilkøbsservices.

Danhostel Haderslev	Syddanmark	Danhostel Haderslev ligger i et af de mest naturskønne områder i Haderslev lige ned til byens sø, Haderslev Dam. Danhostel arbejder sammen med Pinneberg-Heim om at udvikle lejrskolekonceptet.
Dataproces	Nordjylland	Dataproces bruger den nyeste teknologi og viden til at optimere økonomien og administrationen, og virksomhedens ITC-kundskaber bruges i TourismX i forbindelse med at sikre logistikløsninger for madleverandører og restauranter.
Den Grønne Port og Byg-Klar	Sjælland	Den Grønne Port er en digital platform, der faciliterer mødet mellem naturinteresserede og naturguider. Platformen har to perspektiver. På den ene side gør platformen naturen mere tilgængelig for byboerne, og på den anden side giver den guider, professionelle som amatører, mulighed for at tilbyde deres oplevelser, samt kombinere og udvikle disse oplevelser med hinanden.
Destination Gissselfeld	Sjælland	Destination Gissselfeld består af 11 virksomheder, der sammen vil arbejde med at skabe et system, der kan hjælpe områdets virksomheder med at tilbyde deres individuelle produkter, herunder mad, overnatning, guidede ture og lignende. Det kan organiseres som en enkelt produktoplevelse eller til større grupper.
Drivestory	Syddanmark	Drivestorys kerneydelse er appen Drivestory. Appen fungerer med GPS og interessepunkter og kan via lyd fortælle om Danmarks kulturhistorie på flere sprog. Den skal bruges på bilture, så alle passagerer i bilen kan høre lydfortællingerne. Der fortælles om det, som passerer lige ude foran bilens forrude.
Gaest	Midtjylland	Gaest.com er en deleøkonomisk platform til leje og udleje af unikke steder til møder, workshops, samtaler og lignende. Gaest gik ind i projektet med henblik på at skabe relationer til lokaler i sommerhuse.

Gastronorth	Nordjylland	Gastronorth er et netværk af nordjyske toprestauranter, og projektet handler om at skabe samarbejder med leverandører af regionale madvarer, som kan fremme både fødevarsektorens og turismens professionalisme.
Hjejlen	Midtjylland	'Hjejlen' er verdens ældste kulfyrede hjuldamper, og med projektet sigtes mod at udvikle og introducere nye digitale formidlingsformer med respekt for historien og autenticiteten under sejlads på Silkeborgsøerne.
Institute of Wonder	Hovedstaden	Institute of Wonder arbejder med kulturelle skattejagter, også kendt som 'puzzlewalks', og virksomheden vil udvide den geografiske zone, som der normalt opereres med. På denne måde vil man kunne trække brugerne længere ud af byen og samtidig undersøge, om cykler kan inkorporeres i konceptet.
Junglefun	Syddanmark	Junglefun er en indendørs <i>high-rope</i> -klatrepark i Oksbøl med digitale ambitioner, hvor man ønsker at bruge lys og lyd til at styrke klatreoplevelsen.
Seaside Safari	Midtjylland	Seaside Safari organiserer ture til seværdigheder langs vestkysten, og formålet med projektet er at udvikle og formidle besøgsdestinationerne og at binde dem bedre sammen til gavn for flere turismeaktører.
KH Knifholt	Nordjylland	KH Knifholt avler og sælger lokale, bæredygtige fødevarer. Virksomheden indgår i arbejdet med at udvikle og tilpasse produktion og logistik til restauranterhvervets behov.
Købstadshotellet i Rødby	Sjælland	Købstadshotellet i Rødby arbejder for at etablere et diffust hotel i Rødbys tomme handelsgade. Således er ambitionen, at man fremover skal kunne overnatte i den gamle arrest, den gamle slagter, frisør med mere, spise frokost i den gamle købmandsgård og købe lokale varer i den tilknyttede butik, der står intakt fra 1929.

Lille Lund	Syddanmark	Lille Lund – hostel og bistro, beliggende på smukke Kegnæs med udsigt over Flensborg Fjord. Lille Lund bliver et farverigt sted, hvor rejsende og lokalbefolkningen mødes.
Luggage Hero	Hovedstaden	Luggage Hero giver turister mulighed for at opbevare bagage i butikker, cafeer og hoteller. I projektet arbejder firmaet med at udvikle <i>whitelable</i> -løsninger til enten fly-, konference- eller cruisebranchen for at styrke disse branchers nuværende forretningsmodeller og samtidig indirekte sprede turister mere ud i byen.
Luksushuse	Midtjylland	Luksushuse udlejer store sommerhuse. De kan anvendes til ferieformål, men også til arrangementer af forskellig art. Virksomheden arbejder på at udvide anvendelsesmulighederne, blandt andet <i>off-season</i> .
Mapery	Hovedstaden	Mapery hjælper hoteller med at anbefale byen til deres gæster. Anbefalingerne matcher hotellets standard og profil. På denne måde får hotellets gæster en bedre totaloplevelse, og hotellerne hjælper med at sprede turisterne ud i byen og til lokale og autentiske oplevelser, der skiller sig ud fra de normale top 10-oplevelser i og af en by.
MTB-Tours	Hovedstaden	MTB-Tours udlejer mountainbikes og organiserer ture for turister i omegnen af København og arbejder i projektet for at skabe et <i>one-way-bike</i> -system, der vil give cykelturister mulighed for at køre længere strækninger ned gennem Europa.
Motes	Hovedstaden	Motes er en platform for digitale oplevelser målrettet den moderne rejsende. Gennem virksomhedens web-app kan man læse historier op omkring destinationen og udforske byen i sit eget tempo. I projektet arbejdes der med en kommercialisering af platformen med længere ruter ud af byen og med en test af de elementer, der er forbundet med dette, herunder køb af transportbilletter og navigation.

Oh So Quiet	Nordjylland	Oh So Quiet er et naturnært og komfortabelt overnatnings- og oplevelseskoncept, der gør det attraktivt for mange flere at vandre i naturskønne Nationalpark Thy. Der sammensættes velfungerende vandrepakker med rutekort, overnatning og måltidskasser.
Pinneberg-Heim	Syddanmark	Et traditionelt feriehjem fra 1921 beliggende med smuk udsigt over havet ved Hejsager Strand skal omformes til moderne lejrskolebehov. Bygningen og dens koncept skal også kunne anvendes i andre sammenhænge i forbindelse med udlejning til turister.
Pintrip	Midtjylland	Pintrip har samlet en lang række overnatningsmuligheder for autocampere i hele Danmark. Gårdbutikker, vingårde, bryggerier og kroer er blot nogle af de steder, hvor lokale værter byder velkommen til netop deres sted. Pintrip udvikler sin tilstedeværelse langs vestkysten i samarbejde med småskalaudbydere.
Tangbad og Spa samt Dansk Tang	Sjælland	Dette projekt tager udgangspunkt i wellness-branchen og arbejder for at udvikle og etablere attraktive tangbade og tangprodukter. I projektet testes simple prototyper for at få en forståelse for og af behovet i markedet og interessen hos brugerne.
Tannisby Camping	Nordjylland	Tannisby Camping arbejder sammen med andre aktører om at etablere badehytter til placering ved strandene.
Thy Hike	Nordjylland	Thy Hike gennemfører en årlig tre-dages vandretursbegivenhed i det største vildmarksområde i Danmark, Nationalpark Thy. Der arbejdes med at udvikle mindre begivenheder og ture og en fysisk base, hvor turene kan tage afsæt.
Tinnetgaard	Syddanmark	Tinnetgaard er en socialøkonomisk virksomhed med bo- og erhvervsskole og oplevelsescenter for bæredygtig fødevarerproduktion. Virksomheden ønsker at udvikle sit agroturismekoncept, og herunder også at prøve det af på det kinesiske marked.

Travel Kollekt	Hovedstaden	Travel Kollekt er en kuraterings- og <i>publishing</i> -platform for personlig rejselitteratur. Virksomhedens produkt giver rejsende muligheden for selv at kuratere og selektere i indhold af rejsestof og på det grundlag udforme personlige guider. Travel Kollekt vil gøre dette muligt ved at bygge en digital platform og 'on demand'-markedsplads for rejseinspiration fra lokale eksperter, <i>visual creators</i> , influencers, journalister og andre professionelle indholdsskabere.
Vesterhavegaarden	Sjælland	Vesterhavegaarden Vingård oplever en stigende interesse fra turister for sin produktion og vingård. Dette er en udfordring for vingården, der gerne vil byde turisterne velkommen og give dem en god oplevelse, uden at det skal gå ud over vinproduktionen. Derfor arbejder virksomheden med at skabe et moderne besøgscenter, der giver gæsterne den bedste oplevelse, samtidig med at produktionen kører uhindret.
VestEvent	Nordjylland	VestEvent arrangerer events i vestkystens natur. Det omfatter mange muligheder lige fra de mere ekstreme sportsgrene til de mere sanselige oplevelser. Under TourismX arbejder virksomheden på udviklingen af mobile badehuse og tilknyttede serviceydelser.
Vildmarkscentret	Nordjylland	Vildmarkscentret udnytter de rekreative muligheder i Jammerbugt. Centret vil øge muligheden for at søge opmærksomt nærvær, fordybelse og ro som modpol til et hektisk hverdagsliv. Det skal blandt andet ske med nye vildmarkskoncepter og udbygning af faciliteter på egen ejendom.

YOUANDX	Hovedstaden	YOUANDX er formidler af foredrag, hvor fagligheden er i fokus. I TourismX ønsker virksomheden at <i>teame up</i> med overnatningssektoren og at arbejde med at styrke oplevelsesdimensionerne og de praktiske faciliteter i forhold til kerneproduktet.
---------	-------------	---

Kilde: TourismX.dk

Trends

Det er en bred vifte af koncepter og turismeformer, som TourismX's deltagervirksomheder repræsenterer, således som det illustreres i tabellen ovenfor. Formålet er herefter at undersøge, hvilke trends og tendenser som TourismX-virksomhederne tapper ind i. Helt overordnet kan man dele trends op i flere forskellige niveauer:

- Gigatrends er de store udviklingstræk, for eksempel epokegørende nye teknologier eller samfundsforandrende udviklingsvilkår, og herunder kan for eksempel nævnes klimaforandringerne.
- Paradigmer er ændringer i måder at forstå, hvordan verden fungerer, herunder kan for eksempel nævnes platformsøkonomien.
- Megatrends er mønstre for, hvordan mennesker og virksomheder vælger at leve og fungere på, herunder for eksempel urbanisering versus udflytning til landdistrikterne.
- Modebølger er ændringer i forbrugsmønstre, herunder for eksempel foretrukne former for motion og sport eller ferielivets gøremål.
- Modeluner har en kort holdbarhed, men kan ikke desto mindre fylde meget i medierne. Det kan eksempelvis være forbrug af hippe fødevarer eller opreklamerede rejsedestinationer, og det handler om, at brugerne kan positionere sig i deres sociale kontekster (Frederiksen & Kongsholm, 2015).

Trendstudier er en vigtig disciplin i turismen, og hvert år offentliggør analyseinstitutter nye pejlemærker, som i reglen bevæger sig inden for paradigmer, megatrends og modebølger. Når det gælder forretningsudvikling i små danske turismevirksomheder, herunder i TourismX, har følgende trends bidt sig fast:

Deleøkonomi: Deleøkonomien har gennem et årti været i vækst, især eksponeret gennem Airbnbs forretningskoncept. Herunder er det bemærkelses-

værdigt, hvordan firmaet udvider til også at omfatte oplevelser i lokalområdernes mikrouniverser. Mindsettet er skiftet fra, at turismevirksomhederne har ejerskab til fast ejendom og udstyr eller disponerer over arbejdskraft og over til en ny situation, hvor de i højere grad skaber rammerne for et 'brugerskab', altså en mere flydende disponering over ressourcer. Platformene synliggør ressourcer på et marked og sætter købere og sælgere af ydelser sammen. Deleøkonomien åbner således forretningsmuligheder for de, som råder over en underudnyttet ressource. Men det giver også muligheder for de virksomheder, som vil sætte produkter og ydelser sammen på uventede måder i alternative rejsepakker og levere de formidlende ydelser. Hertil kommer konstruktionen af nye deleøkonomiske platforme, baseret på ressourcer, måske endnu ikke er i spil i en turismemæssig sammenhæng.

Bæredygtighed og verdensmål: FN's 17 verdensmål har på ganske kort tid haft en dagsordenssættende virkning. De fleste dele af erhvervslivet, herunder også TourismX-virksomhederne, vil gerne og finder det uomgængeligt at være en del af denne bevægelse. Men det er også en stor mundfuld, og de udvælger sig oftest et eller flere mindre indgribende aspekter, som de sætter ind på at arbejde på. I turisterhvervet er der en kontinuitet i forhold til forudgående bestræbelser på at spare på for eksempel vand, energi og andre ressourcer og at sikre genbrug og *upcycling* af materialer. Det handler også om at arbejde med at lede turister hen til robuste turiststeder og at sikre formidling om naturens ressourcer og sårbarheder.

Livskvalitet og forretningsdrift: Man kan som ejer eller iværksætter sagtens drive en turismevirksomhed og samtidig have høj livskvalitet. Ultimativt kan det for en iværksætter dreje sig om at sætte egne fritidsinteresser i spil og give dem ekstra dimensioner ved for eksempel at udvikle eller tilbyde turismeservices. Surfentusiasten kan tilbyde besøgende kurser. Naturnørden laver guidede ture. Den særligt madkyndige udvikler en kogekonevirksomhed eller tager gæster med på urtesankning og bålmadlavning. Det kan handle om at bo på et særligt smukt sted og gøre det økonomisk muligt ved at dele med gæster. Inden for denne trend kan det også forekomme, at iværksætterne ønsker at inddrage deres børn, lære dem at have ansvar og omgås gæster. Der kan være tale om kombinationsvirksomheder med anden form for beskæftigelse, hvor der tages højde for, at turistsæsonen er kort i mange dele af Danmark.

Turisme med et formål: Den rene afslapning og opladning af batterierne er realiteten for mange ferierejsende, men i stigende grad ønsker turisterne fle-

re oplevelser og dybere mening. Det kræver nye forretningskoncepter, hvis turisterne skal bydes ind i og deltage i lokalområdernes liv, så det både har et formål for de lokale og for turisterne. Deltagelse i strandrensningskampagner er et eksempel, som vinder indpas, og i flere af TourismX-projektets virksomheder indtænkes besøg og medvær på de lokales egne steder. Samskabelse af oplevelser med turisterne og grupper af besøgende er under udvikling, og det passer i særlig grad godt til den lille virksomhedsskala.

Hypermobilitet: Turisterne flytter sig, blandt andet fordi de gerne vil se noget nyt. Turismens virksomheder udvikler mobile forretningsformer, så de kan flytte sig hen til de steder, hvor der til enhver tid er et forretningsgrundlag. Eksempler herpå er foodtrucks og souvenirboder, surfboard-udlejning, som ejerne forsøger at placere der, hvor der findes et flow og en koncentration af mennesker. Men der er mange andre muligheder for inden for og med samme tankegang at gøre forretninger mere mobile. Hvis mange mobile enheder er i cirkulation, vil det betyde, at turismeproduktet til stadighed forandres og sættes sammen på nye måder. Med mere mobilitet følger også potentielle konflikter med andre brugere af arealer, og ejere af mobile forretninger befinder sig i nye forhandlingssituationer, om og hvordan man spiller sammen med omgivelserne.

Teknologi som drivkraft: Augmented reality (AR) og virtual reality (VR) er også for små turistvirksomheder, og deres nysgerrighed er stigende. Der er mange muligheder for at styrke oplevelseselementer og lægge andre lag på, for eksempel spil og konkurrencer, som appellerer til nogle kunder, eksempelvis børn. Denne trend og disse teknologier omfatter også muligheder for alliancer mellem erhvervet og myndigheder, som arbejder med naturforvaltning og -formidling. Der er desuden mange former for fremtidig teknologidreven udvikling, som knytter personlige data sammen med geodata, og forretningsaspekterne er åbne for både turisme- og ICT-firmaer.

Det nære marked: Flyrejser er under kraftig udskamning i den offentlige mening, og allerede nu viser undersøgelser, at flere danskere holder ferie i Danmark eller nabolandene. Pandemier eller frygten for dem kan have samme virkning. Hjemmemarkedet er faktisk attraktivt, og det kan sætte gang i nye former for relations- og tillidsbygning, som turismevirksomhederne måske ikke kan udnytte på samme måde ved turister, som kommer langvejs fra. Der er små tendenser til, at tilliden til de sociale medier er toppet, og at influencere ikke helt har mulighed for at trænge igennem som

før. Der er muligheder for de virksomheder, som er stand til at opbygge reelle menneskelige relationer, som ikke 'forurenes' af mange ekstra og uvedkommende kommercielle lag.

Udfordringer

Der stilles i disse år spørgsmålstejn ved, hvordan turismen i Danmark bør udvikle sig. Der gives udtryk for, at der måske ikke er brug for en vækst i antallet af turister, men snarere i kvaliteten af turismeproduktet. Kvaliteten skal både måles på, hvordan turisten oplever området, men i lige så høj grad på, om der gives noget tilbage til det lokalområde, som turismen foregår i. Behovet for den balance kan man observere i de ovenfor beskrevne syv trends, som de små turismevirksomheder tapper ind i. Men hvor er fremtidens udfordringer og forretningsmuligheder?

Mikrooplevelser: Der er mange oplevelsesmuligheder, som slet ikke er synlige (Koch, 2020). De er ikke nødvendigvis enkle at aktivere i turismen og kommercialisere, endsige opskalere. Det kræver andre former for forretningsmodeller, som næppe er set endnu. Hertil kommer mere personliggjorte markedsføringsformer, som også skal fungere i en situation, hvor folk i stigende grad siger nej til reklamer og kommercielt manipuleret indhold på sociale medier.

Transparente og ærlige værdier: Nogle, især større, virksomheder har misbrugt befolkningens (og turisternes) tillid, og der er – også med verdensmålene i bagagen – et stigende krav om ansvar, ærlighed og gennemsigtighed i alle erhvervsmæssige sammenhænge, men også i politiske organisationer og NGO'er. Udbydere af turismeydelser kan ikke slippe af sted med at insistere på for eksempel bæredygtighed, de skal også vise og udleve det. Kravet om transparens – socialt, miljømæssigt og lokalt – kan give rum for nye forretningsformer, som måler, bedømmer og kommunikerer på helt nye måder og i helt nye kanaler.

Kompetencer: TourismX er et erhvervsfremmeprojekt, og det har mobiliseret viden og kompetencer på tværs af virksomheder og vidensinstitutioner. Dette er der formentlig fortsat behov for, herunder en udvikling i former, som passer godt til især de mindre turistvirksomheders driftsvilkår. Det er en særlig udfordring at skabe vidensflows mellem turistvirksomheder og de myriader af dygtige leverandørvirksomheder, som har vigtige roller i turismens innovation.

Over- og underturisme: Der er på mange steder i Danmark og på mange tidspunkter af året vældigt god plads til vækst i turismen. Men turistvirksomheder og myndigheder mødes med en stigende opmærksomhed omkring, at turismen kan skabe ubalancer og kan lede til utilfredshed hos og klager fra lokalbefolkningen og andre virksomheder.

Business intelligence: Data er vigtige råvarer, og turismen er både leverandør og forbruger af denne råvare. Inden for *business intelligence* ligger der formentlig mange uudnyttede forretningsmuligheder, og det er ikke sikkert, at små turistaktører og deres samarbejdspartnere er udelukket fra at få konstruktiv andel i denne udvikling.

Referencer

- Det Nationale Turismeforum (2018). *Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne*. København: Erhvervsministeriet.
- Frederiksen, C. F. & Kongsholm, L. B. (2015). *Trend sociology v. 2.0*. Trendsociology.com.
- Hjalager, A. M. & von Gesseneck, M. J. (2019). Capacity-, system- and mission-oriented innovation policies in tourism – characteristics, measurement and prospects. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-20 (published ahead-of-print).
- Koch, C. C. (2020). Med historien som vækstmotor. In: A. M. Hjalager (Ed.), *Forretningsudvikling og innovation i turisme* (pp. 207-221). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Ooi, C. S. & Pedersen, J. S. (2017). In search of Nordicity: How new Nordic cuisine shaped destination branding in Copenhagen. *Journal of Gastronomy and Tourism*, 2(4), 217-231.
- Regeringen (2014). *Vækstplan for turisme*. København.
- Regeringen (2016). *Den nationale strategi for dansk turisme*. København.
- Region Midtjylland (2013). *Sådan skaber vi ny vækst i turismen*. Viborg.
- Smed, S. G. & Christensen, A. L. (2020). Co-designmetoder til forretningsudvikling i små turismevirksomheder. In: A. M. Hjalager (Ed.), *Forretningsudvikling og innovation i turisme* (pp. 99-117). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Sørensen, F. & Jensen, J. F. (2019). Experience innovation of tourism encounters. *Tourism Analysis*, 24(1), 55-67.
- Vækstteam for turisme (2013). *Anbefalinger*. København: Erhvervsministeriet.

Turisme-entreprenører kan ikke puttes i kasser

Flemming Sørensen, Roskilde Universitet
Jens Friis Jensen, Roskilde Universitet
Jakob Christian Ipland, WOCO

Resume

I dette kapitel anvendes praksisteori til at beskrive og forstå turisme-entreprenørskabs-praksisser, deres muligheder og begrænsninger. Entreprenørskabs-praksisser analyseres ud fra praksiselementernes image, viden og materialer, samt i forhold til forskellige kombinationer af disse. Baseret på samarbejdet med entreprenørerne i TourismX-projektet og på interviews med disse viser analysen, hvordan entreprenørskab i turisme formes af en mangfoldighed af forskellige kombinationer af image, viden og materialer og af de deraf følgende praksisser. Dette betyder, at turisme-entreprenører ikke kan puttes i forud definerede kasser. Det diskuteres i kapitlet, hvordan dette har betydning for turisme-entreprenørskabs-fremmende aktiviteter og aktører, der må agere i forhold til denne diversitet.

Indledning

Små og mellemstore virksomheder (SMV) og mikro-entreprenører inden for turisme beskrives ofte som socialt, livsstils-, familie- eller interesse-orienterede frem for profitdrevne (Ateljevic & Doorne, 2000; Hjalager, 2010; Sheldon, Pollock & Danielle, 2017; Solvoll, Alsos & Bulanova, 2015; Rowson & Lashley, 2012). I denne litteratur karakteriseres entreprenørerne generelt som værende uden den store erfaring inden for drift af turismevirksomhed, og deres ressourcer er ofte begrænsede. Endvidere har entreprenørerne ofte ikke

fokus på at vækste, men søger i stedet at finde en balance mellem økonomi og livsstilsambitioner (Ateljevic & Doorne, 2000; Marchant & Mottiar, 2011).

På baggrund af erfaringerne fra TourismX-projektet kan turismens entreprenører imidlertid konstateres at udgøre en meget mangfoldig gruppe af aktører inden for, uden for og på tværs af ovennævnte kategorier. Lignende observationer er gjort for eksempel af Bredvold og Skålén (2016), der identificerer fire forskellige narrativer, der er med til at definere livsstils-entreprenører, og af Carson et al. (2018), der beskriver forskellige entreprenørielle motivationsfaktorer blandt livsstilsentreprenører i Sverige. Ligeledes er det tidligere blevet beskrevet, hvordan livsstilsentreprenørers motivationer ikke blot er diverse, men også udvikler sig over tid (Marchant & Mottiar, 2011).

TourismX-projektet viser endvidere, at det er væsentligt at erkende denne mangfoldighed for at opnå en mere grundlæggende forståelse for den enkelte entreprenørs eksisterende og potentielle entreprenørskabs-aktiviteter. En sådan forståelse kunne være nødvendig, så entreprenørerne kan modtage den rette sparring, viden og hjælp i forhold til at føre entreprenørskabs-drømmene ud i livet. Imidlertid mangler der i den eksisterende forskning modeller og teorier, der ikke blot beskriver forskellige typer af entreprenørskab inden for turismen og putter dem i kasser (Thomas, Shaw & Page, 2011), men som på mere grundlæggende vis kan forklare turisme-entreprenørernes muligheder, og som også kan indikere mere praktiske tilgange til at understøtte entreprenørskab, der tager højde for diversitet.

I dette kapitel søger vi at råde bod herpå ved at behandle turisme-entreprenører ud fra deres praksisser og ud fra praksisernes muligheder og begrænsninger. Det illustreres, hvordan turisme-entreprenørers aktiviteter udgøres af en mangfoldighed af komplekse praksisser, og hvordan turisme-entreprenører således vanskeligt lader sig placere i kasser. Vi vil endvidere diskutere, hvordan dette giver særlige udfordringer i offentlige og private organisationer, der støtter turisme-entreprenørskab.

Entreprenørskab i turisme betragtet fra en praksisteoretisk vinkel

Mens praksis som begreb i hverdagsprog hentyder til fremgangsmåder eller sædvaner, er begrebet også baggrund for en akademisk teori om aktiviteter, vi som individer og kollektiver udfører. I praksisteori opfattes praksisser som tillærte aktiviteter, der har et mål, som de praktiserende søger at opnå (Fuglsang, 2018). Praksisser er blandt andet rutineprægede måder, hvorpå vi bevæger os, behandler ting og mennesker og forstår den omgivende verden (Reckwitz, 2002). De er relateret til forskellige målsætninger, overbevisnin-

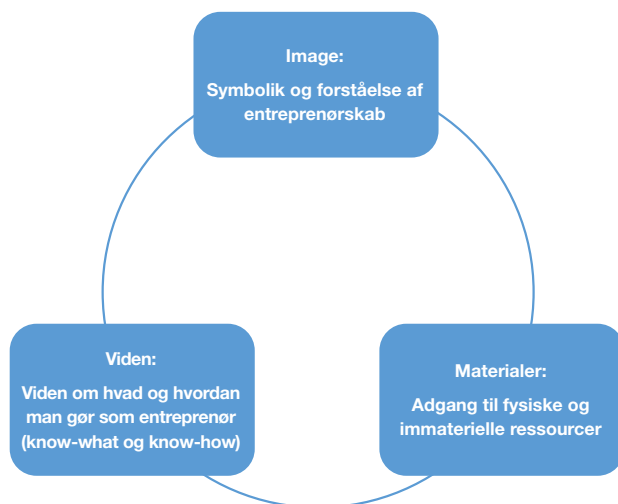
ger, projekter og/eller opgaver, hvilket udgør det, der er blevet kaldt praksisernes "teleo-affektive strukturer" (Schatzki, 2002, in Lamers et al., 2018).

Sådanne praksisser kan bestå af (på papiret) relativt simple aktiviteter som at gå (Hanam & Witte, 2018) eller at sove (Rantala & Valtonen, 2014). De kan dog også anses som komplekse sammenhørende aktiviteter, der kan relateres til komplekse udviklingsprocesser, for eksempel destinationsudvikling (James & Halkier, 2019). I sådanne mere komplekse processer vil en række enkelt-praksisser være mere eller mindre stærkt bundet til hinanden. Sådanne sammenbundne praksisser udgør, hvad Schatzki (2016) har kaldt for "praksis-arrangement-bundter" (frit oversat fra "practice-arrangement bundles").

Praksisteori er for eksempel blevet brugt til at analysere og beskrive turisters praksisser (se fx James, Duim & Halkier, 2018). Praksisteori er også blevet anvendt til at analysere innovation. Et eksempel på dette er udbredelsen af stavgang som praksis (Pantzar & Showe, 2010). Også innovation set fra udbyderens synspunkt er blevet beskrevet gennem praksisteori, og det er for eksempel blevet analyseret, hvordan innovationspraksisser i og mellem turismevirksomheder udfolder sig (Høegh-Guldberg, 2018).

I relation til innovation argumenterer Pantzar og Showe (2010), at nye praksisser opstår gennem nye kombinationer af tre elementer: 1) *image* (symbolik og forståelse); 2) *viden* (know-what og know-how); og 3) *materialer* (forskellige slags ressourcer). I denne model overlapper image-elementet til dels i forhold til Schatzkis teleo-affektive strukturer, men modellen påpeger også betydningen af viden og andre ressourcer for praksissers udfoldelse. For eksempel kan de praksisser, der knytter sig til udviklingen og driften af en cirkulær økonomisk baseret turismevirksomhed relateres til 1) en symbolik og forståelse af, at miljømæssig bæredygtighed er grundlaget for fremtidens turisme og af, at man gennem cirkulær økonomisk produktion gør jorden og klimaet en god gerning; 2) viden om hvordan man driver en virksomhed cirkulært økonomisk, for eksempel hvordan man minimerer ressourceforbrug og udledninger samt genanvender alt affald; og 3) at man har adgang til de rette inputs, for eksempel bæredygtige forsyningssystemer. Ifølge den praksisteoretiske vinkel vil udbredelsen af en fremtidig cirkulær økonomisk produktion i turismevirksomheder være et resultat af, at de tre elementer udvikles og integreres med hinanden. Således bliver innovation i det praksisorienterede perspektiv også betragtet som resultatet af nye former for integrationer af image, viden og ressourcer.

Da entreprenørskab handler om at skabe innovationer, er det oplagt at se på entreprenørskab i et praksisteoretisk perspektiv. I dette perspektiv vil entreprenørskabs-praksisserne kunne bestå af samme elementer, som beskrevet ovenfor. De kan således tolkes som et resultat af den symbolik



Figur 1: Elementer i entreprenørskabs-praksis.

og forståelse, der knytter sig til det at være entreprenør; af viden om hvad og hvordan man gør som entreprenør, samt af adgangen til de nødvendige fysiske og immaterielle ressourcer.

Ser man på den gængse opfattelse af turisme-entreprenørskab, jævnfør indledningen, kan praksisserne beskrives som resultatet af 1) et image af entreprenørskab i turisme som en måde, hvorpå man kan forfølge en bestemt livsstil; 2) af mangelfuld viden om turisme og virksomhedsdrift; samt 3) af en generel mangel på de nødvendige ressourcer. Men som allerede indikeret viser observationerne fra TourismX-projektet imidlertid, at der er behov for mere nuancerede betragtninger omkring af turisme-entreprenørskab, og dermed også af hvordan forskellige kombinationer af image, viden og materialer kan lede til forskellige entreprenørskabs-praksisser. Hypotetisk kan entreprenører således have 1) forskellige sociale, interesse- eller profitorienterede forhåbninger med entreprenørskab (image); 2) forskelligartet kendskab til turismeaktiviteter, services, oplevelser, turistsegmenter, destinationer, teknologier, forretningsmodeller osv. (viden); og 3) forskellig adgang til teknologi, jord, arbejdskraft, netværk, destinationer, finansielle midler med mere (ressourcer).

Dette åbner op for en mangfoldighed af entreprenørskabs-praksisser. Det åbner også op for en mangfoldighed af barrierer i forhold til praksisernes udvikling. I det praksisteoretiske perspektiv anlagt her kan sådanne barrierer opstå, når praksisernes elementer (image, viden og ressourcer)

ikke udvikles eller integreres hensigtsmæssigt. I det tilfælde kan man tale om, at der opstår inkongruens mellem praksissernes elementer, for eksempel hvis den nødvendige viden ikke er til stede for at forfølge en konkret ide til en innovation, eller hvis ideen om en bestemt entreprenørskabs-livs-stil ikke kan understøttes af de tilgængelige ressourcer.

Teorien danner således en ramme til at forstå praksisserne, deres mangfoldighed, muligheder og begrænsninger. Ligeledes kan den give en praktisk-metodisk baggrund for at formulere praktiske tiltag til og for at understøtte entreprenørernes aktiviteter. Det er i den forbindelse væsentligt at pointere, at entreprenørskabs-praksisser overordnet set er komplekse og består af mange forbundne praksisser, der ikke kan beskrives fuldt ud og forstås i deres helhed. Med andre ord består entreprenørskab af komplekse og mangfoldige "praksis-arrangement-bundter". En praksisteoretisk analyse kan ikke desto mindre, som det illustreres i det følgende, identificere centrale entreprenørskabs-praksisser, deres elementer og deres begrænsninger samt give indikationer på, hvordan man bedst understøtter enkelte entreprenørers aktiviteter.

Metode

I TourismX-projektet blev viden om de deltagende virksomheder indsamlet gennem observationer under workshops, gennem dialog på og imellem møder og gennem interviews med entreprenørerne. Workshops inkluderede blandt andet præsentationer af entreprenørernes innovationsideer og feedback herpå fra forskere, konsulenter og andre entreprenører i projektet, udvikling af forretningsmodeller, oplæg om funding-muligheder med mere. Dialog på møder omhandlede diskussioner af barrierer og muligheder for udviklingen af entreprenørernes innovationer, kritisk refleksion i forhold til deres grundlæggende forretningsideer og markedspotentialet, mulige samarbejdspartnere, udvikling og test af prototyper med mere.

Interviewene med entreprenørerne er udført tæt på afslutningen af projektet. De fokuserede på entreprenørernes beskrivelser og opfattelser af deres innovationsideer, hvordan og hvorfor ideerne udviklede sig gennem projektet og deres motivationer og *drivere* i entreprenørskabs-processen. De fokuserede ligeledes på deres opfattelser af, hvilke barrierer de har mødt, om typen og relevansen af viden for processens gennemførelse og om adgangen til nødvendige ressourcer.

Dette kapitel er skrevet på baggrund af samarbejdet i TourismX med 11 af virksomhederne fra projektet. I tekstboks 1 præsenteres fire af disse cases kort. Nedenfor diskuteres interessante fund om entreprenørskabs-praksisserne i de fire cases såvel som i de øvrige cases.

Tekstboks 1: Eksempler på entreprenørskabs-praksisser.

Eksempel 1, Købstadshotellet Rødby: Første eksempel omhandler udviklingen af et såkaldt diffust hotel. Det er et hotel, hvor værelserne er distribueret over flere bygninger, for eksempel i en landsby. I dette tilfælde var entreprenørerne bag ideen drevet af en symbolik og forståelse af turisme som en mulig vej for at skabe udvikling i lokalområdet. De var ligeledes drevet af et mål om, at lokalt engagement og frivillighed skulle skabe udvikling. Aktiviteterne karakteriseredes af et stort engagement, men af begrænset know-what og know-how om hotelvirksomhedsdrift, forretningsmodel, salg og marketing, om turisme samt entreprenørskabets enkelte skridt frem mod etablering af en virksomhed. Entreprenørerne havde adgang til begrænsede finansielle muligheder og havde ikke altid overblik over de økonomiske behov i projektet. En del midler blev dog tilvejebragt gennem fonde, mens ikke-finansielle ressourcer blev tilvejebragt gennem lokale netværk. Praksisserne kan derfor i dette tilfælde beskrives som socialt drevne og frivilligheds- og netværksorienterede. Selv forstået som en social virksomhed, der ikke er profitorienteret, var viden og adgang til ressourcer en barriere for udviklingen og for visse aktiviteter, for eksempel udvikling af forretningsmodel, markedsanalyser med mere.

Eksempel 2, Vesterhavegaarden Vingård: Dette er et eksempel på entreprenørskab, der relaterer sig til ønsket om en bestemt livsstil. Dog anses turismevirksomhed i dette eksempel som en mulighed for at understøtte en anden primær interesse. Entreprenøren driver en vingård og ønsker at udvikle et min-dre oplevelsescenter i forbindelse med vingården. Målet er indtægter fra besøg og et øget salg af vin. Hermed ønsker entreprenøren at skabe en økonomisk bæredygtig forretning med udgangspunkt i vinproduktionen. En speciel udfordring for entreprenøren er at udvikle et oplevelsesprodukt, der op-når synergi med vinproduktionen, uden at det kræver investeringer i nye faciliteter og tager ressourcer væk fra hans primære interesse. Entreprenøren har erfaring med virksomhedsdrift, men har ingen tidligere erfaring med turisme, indsigt i turistsegmenter eller oplevelsesprodukter. Han har endvidere begrænset adgang til finansielle ressourcer, hvilket begrænser ambitionerne om udfoldelsen af attraktionen. Den største udfordring er at udvikle en forretningsmodel for attraktionen, der kræver få ressourcer, også menneskelige, og som samtidig kan øge salget af vin fra vingården. Hans aktiviteter har primært bestået i at søge viden og råd om bygningen af oplevelsescenteret.

Eksempel 3, Luggage Hero: Dette eksempel omhandler en virksomhed, der driver en bagageservice. I dette tilfælde herskede der en forståelse af turisme som et profitpotentiale, og at man kunne opfylde en latent efterspørgsel. Entreprenørskabet blev tilgået som en klart vækst- og internationaliseringsorienteret aktivitet: Entreprenørerne havde indsigt i teknologiske løsninger, fundraising, virksomhedsdrift og professionalisering, udvikling og ekspansion af virksomheden, men besad mindre viden om turisme og de forskellige led i turismens værdikæde, for eksempel luftfartsbranchen. De fik adgang til ressourcer primært gennem fundraising og udvikling af internationale samarbejdsaftaler, men de manglede adgang til vigtige aktører inden for turismen for at føre planerne helt ud i livet. Praksisserne kan derfor karakteriseres som professionelt vækstorienterede, strategisk gennemtænkte og udregnede, men for at få elementerne til at spille optimalt sammen i forhold til en vækstorienteret strategi kræves der blandt andet adgang til et bedre netværk inden for turismens forskellige brancher.

Eksempel 4, Mapery: Sidste case er en ung entreprenør, der har erfaring fra turismeerhvervet, og som ønsker at udvikle en app med anbefalinger om lokale attraktioner, spisesteder med mere. Den kan tilpasses individuelle hoteller, som køber adgang til at bruge appen. I denne case var turismen og en interesse herfor, samt et identificeret potentiale heri, udgangspunktet for entreprenørens aktiviteter. Færre kræfter blev lagt i systematisk at analysere behovet for appen og for forskellige værdiskabende funktioner, der kunne udvikles som tillæg til anbefalingsdelen. Der var investeret private midler i udviklingen af en prototype, men entreprenørens største udfordring var at udvikle den rette forretningsmodel, promovere hjemmesiden over for beslutningstagerne hos de potentielle kunder og finde den nødvendige tid. Den pågældende entreprenør var nemlig under projektet studerende og havde behov for at arbejde ved siden af studierne og udviklingen af appen.

Analyse

Casene fra TourismX viser flere forskellige interessante og indbyrdes afhængige aspekter vedrørende turisme-entreprenørernes praksisser. For det første illustrerer de vidt forskellige eksempler på turistservices og -oplevelser (for eksempel hotelservices, guide-apps, wellness-oplevelser, gårdbesøg med mere). Diversiteten er ikke overraskende, når man tager i

betragtning, at turismevirksomhederne indbefatter en mængde forskellige typer services, produkter og oplevelser. Ikke desto mindre er det en vigtig observation, da den også har betydning for de praksisser, som entreprenørerne udfolder.

For det andet er entreprenørernes images i forhold til turisme-entreprenørskab vidt forskellige og inkluderer i eksemplerne i tekstboks 1 for eksempel visioner og mål om at skabe lokal stolthed og udvikling (det diffuse hotel), at kunne leve af en interesse for en ikke-turistrelateret aktivitet (vingården) eller at skabe profit i en international virksomhed (bagageservicen). I andre cases, end de i tekstboks 1 beskrevne, udfoldes andre visioner, for eksempel at kunne skabe en profitabel virksomhed på baggrund af en passion for teknologi (for eksempel apps i forbindelse med guidede ture) eller for produkter (for eksempel tang i forbindelse med et wellness-produkt). I nogle tilfælde kombineres passion således med profitsøgen, og de to er således ikke nødvendigvis inkompatible karakteristika (jf. også Bredvold & Skålén, 2016). Interessant er det imidlertid, at det kun i enkelte cases er en passion for turisme, der driver entreprenørerne. Turismevirksomhed ses i stedet overvejende som en mulighed for at nå andre mål.

For det tredje er der en sammenhæng mellem entreprenørernes images og deres viden og ressourcer. Kun få af de entreprenører, der deltog i TourismX-projektet besad viden fra og om turisme og turistvirksomhed. Tekstboksens eksempel 4 er en undtagelse. Ofte var der for eksempel manglende viden om segmenter, efterspørgsel, turismens økosystem og om turismevirksomheders logistik og drift. Endvidere besad kun få af entreprenørerne traditionelle entreprenørskabs-kompetencer og -færdigheder, for eksempel i forhold til at søge funding, udvikle forretningsmodeller, prissætte, viden om relevante love og regler osv. Eksempel 3 i tekstboksen er imidlertid et eksempel på det modsatte af dette. Vedrørende ressourcer som praksiselement fremgår det i casene, at finansielle midler oftest bliver fremhævet som den væsentligste utilstrækkelige ressource. Dette er dog specielt en begrænsende faktor for de entreprenører, der har begrænset erhvervsmæssig erfaring. Andre entreprenører får eksempelvis adgang til midler gennem funding-aktiviteter. I disse cases kan andre ressourcer være utilstrækkelige, for eksempel adgang til relevante samarbejdspartnere og markeder.

Relateret til ovenstående karakteristika af praksiselementerne udfolder der sig forskelligartede praksisser blandt entreprenørerne. I flere tilfælde består en central praksis af netværksopbyggende aktiviteter. Igen er der dog forskel på karakteren heraf. I Eksempel 1 i tekstboksen

består dette af opbygning af et frivillighedsnetværk. Det er til dels i stand til at skaffe entreprenørerne adgang til arbejdskraft og til fysiske ressourcer, der både er nødvendige i indretningen og administrationen af det distribuerede hotel på sigt. Hermed løses problemet med manglende finansielle ressourcer delvist i forhold til etableringen. Ligeledes bruges kræfter på at opbygge netværk med eksperter og kommunale aktører. Hermed opnås adgang til viden og magt. I andre tilfælde fokuserer de netværksrelaterede praksisser på at opbygge lokale samarbejdsnetværk eller formelle kontraktuelle samarbejdsrelationer. I alle eksemplerne er de netværksopbyggende praksisser relateret til en søgen efter ressourcer og/eller viden. Karakteren er afstemt med entreprenørernes images, som i eksempel 1, hvor frivillighed er i højsædet, og eksempel 3, der kan karakteriseres som en profitorienteret og professionelt drevet entreprenørvirksomhed.

Generelt ses det i TourismX-casene, at mens nogle af entreprenørerne, specielt i de mere profitorienterede cases, laver markedsundersøgelser og forretningsplaner og udvikler forretningsmodeller med mere, så er sådanne 'tekstbogs-praksisser' fraværende i andre cases. I disse cases var der i stedet et udtalt fokus på at udvikle og bygge selve produktet/service, uden at der blev taget mere professionelt strategiske hensyn til udviklingen. Relateret til dette ses det, at praksisserne hos de mere interessebaserede entreprenører overvejende er baseret på intuitioner, egne erfaringer som turist og tro på, hvad der kendetegner turisternes ønsker og adfærd, og hvad der er et marked for. Dette er et alternativ til videnbaserede analyser og strategisk funderede argumenter.

Samlet set illustrerer casene i TourismX således forskellige karakteristika ved og hos praksiselementerne og dermed også forskellige kombinationer heraf. Det er ikke muligt blandt casene i TourismX at finde helt identiske elementer og kombinationer heraf. Således illustrerer casene også forskellige udfordringer og forskellige løsninger på udfordringerne såvel som uløste eller delvist uløste udfordringer. I casene ses det, hvordan entreprenørerne udvikler praksisser på baggrund af elementernes karakteristika. Disse er mere eller mindre succesfulde i forhold til at løse entreprenørernes udfordringer. Ofte ses det, at manglende viden eller manglende ressourcer resulterer i, at nødvendige entreprenørskabs-praksisser ikke udvikles i casene. I nogle cases bliver manglende viden om markedets behov for eksempel ikke erkendt, og der iværksættes ikke indsamling af viden herom, fordi entreprenørskabs-drømmen er drevet af livsstils- eller andre ikke-profitorienterede

entreprenørskabs-images. I sådanne tilfælde kan man sige, at der eksisterer en form for inkongruens mellem praksiselementerne, der gør, at hensigtsmæssige praksisser ikke udvikles. Elementernes kombination leder dog til andre praksisser, for eksempel netværksdannelse, og er således ikke i det perspektiv inkongruente.

Konklusion

Innovationsarbejdet med entreprenørerne i TourismX har afdækket en mangfoldighed af forskellige entreprenørskabs-praksisser. Dette skyldes i høj grad den diversitet, der kendetegner entreprenørskab inden for turisme. Entreprenørernes praksisser kan henledes til forskellige karakteristika ved praksiselementerne image, viden og ressourcer, og til forskellige mere eller mindre vellykkede integrationer af disse. Ofte ses det, hvordan der opstår inkongruens mellem elementerne, og at de ønskede praksisser dermed ikke udkrystalliseres. I andre tilfælde er elementerne kongruente, men resulterer ikke altid i de nødvendige praksisser.

Arbejdet med at udvikle ny praksis har i denne optik som mål at skabe kongruens mellem og integration af elementerne, for eksempel at udvikle eller få adgang til de ressourcer eller den viden, der mangler. Entreprenørskabs-praksis handler således også om at skabe og udvikle kongruente kombinationer af image, viden og ressourcer, der understøtter en udvikling af praksisser, som fremmer den enkelte entreprenørs mål.

Det her udfoldede perspektiv på turisme-entreprenørskab, har også betydning for de aktiviteter, der støtter entreprenørskab i turisme. Således må disse i det praksisteoretiske perspektiv søge at støtte udviklingen af nødvendige praksiselementer på en måde, hvor der skabes kongruens mellem disse, så de udkrystalliserer sig i relevante entreprenørskabs-praksisser. Imidlertid giver mangfoldigheden af mulige praksisser og kompleksiteten i de enkelte praksisser udfordringer i forhold til arbejdet med at understøtte entreprenørernes innovationsarbejde i turisme. Her har arbejdet i TourismX med de forskellige turisme-entreprenører ud fra en praksisteoretisk tilgang vist, at en indsigt i og analyse af, hvor og hvordan der er inkongruens imellem elementerne i den enkelte entreprenørskabs-praksis, kan give en relevant forståelse for og af, hvordan der kan skabes en forandret praksis og innovation.

Turisme-entreprenører kan således ikke puttes i standardiserede kasser. Praksiselementerne er forskellige fra entreprenør til entrepre-

nør, og entreprenørerne har forskelligartede mål og varierende behov for indsigt og midler. Derfor kan kongruens mellem praksiselementerne og relevante entreprenørskabs-praksisser bedst støttes gennem indsigt i den enkelte entreprenørs eksisterende praksisser og i de praksiselementer, der ligger til grund herfor. Støtten kan således tilpasses i forhold til, hvad der er behov for i den enkeltes situation og kontekst.

Dette fordrer kommunikation og dialog mellem den individuelle entreprenør og den understøttende aktør. Viden om udvikling og skabelse af praksiselementer og kongruens kan således udforskes gennem en dialogisk proces. Støttefunktionen bliver således en proces, hvori sam-praksis, -refleksion og -skabelse bliver centralt. Dette fordrer opbygningen af tillid og forståelse i relationen mellem den understøttende aktør og entreprenøren. Processen vil handle om at skabe et fælles rum for refleksion, læring og innovation. Dette indebærer også, at den understøttende aktør nødvendigvis må være kritisk reflekterende over egen viden og bringe denne i spil i kombination med entreprenørens viden i den konkrete kontekst. Processen nødvendiggør ligeledes, at entreprenøren udvikler sin selverkendelse (af verdensbillede, motivation, drivkraft, adfærd, hvad denne kan, og hvad denne ikke kan). Samlet set kan der herved skabes en fælles forståelse for, hvilken viden og hvilke kompetencer der er brug for og hvorfor, hvilke ressourcer der eksisterer/mangler, og hvordan det stemmer overens med entreprenørens forståelse for dennes entreprenørfærd.

Den praksisteoretiske vinkling indikerer således betydningen af samtaler, hvori den fælles interaktion udvikler forståelsen for entreprenørens drift, motivation og verdensbillede, hvordan denne agerer og hvorfor, hvordan denne tænker sin ide, og hvordan der handles i forhold til den. Den understøttende aktørs rolle er ikke at instruere og give løsninger, men at understøtte entreprenørens proces på faciliterende vis i et fælles rum for refleksion, læring og innovation, samt assistere i at skabe adgang til relevante samarbejdspartnere og markeder. Her hjælper værktøjskasser med færdige fremgangsmåder kun lidt.

Referencer

- Ateljevic, I. & Doorne, S. (2000). 'Staying within the fence': Lifestyle entrepreneurship in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378–392.
- Bredvold, R. & Skålén, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, 96–105.
- Carson, D. A., Carson, D. B., & Eimmermann, M. (2018). International winter

- tourism entrepreneurs in northern Sweden: understanding migration, life-style, and business motivations. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(2), 183–198.
- Fuglsang, L. (2018). Towards a theory of a practice-based approach to service innovation within spheres of interaction. In: A. Scupola & L. Fuglsang (Eds.), *Services, experiences and innovation: Integrating and extending research* (pp. 147–164). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hanam, K. & Witte, A. (2018). Theorizing practices of walking in tourism. In: L. James, C. H. Ren, & H. Halkier (Eds.), *Theories of Practice in Tourism* (pp. 29–40). London: Routledge.
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Progress in Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Høegh-Guldberg, O. (2018). *Dynamics of innovation network practices in tourism*. Doctoral thesis, no. 16. Inland Norway University of Applied Sciences, Lillehammer.
- James, L. & Halkier, H. (2018). Practising tourism development: the case of coastal destination development policy in Denmark. In: L. James, C. Ren, H. Halkier (Eds.), *Theories of Practice in Tourism* (pp. 94–114). London: Routledge.
- James, L., Ren, C. & Halkier, H. (Eds.). *Theories of Practice in Tourism*. London: Routledge.
- Lamers, M., van der Duim, R., & Spaargaren, G. (2017). The relevance of practice theories for tourism research. *Annals of Tourism Research*, 62(1), 54–63.
- Marchant, B. & Mottiar, Z. (2011). Understanding lifestyle entrepreneurs and digging beneath the issue of profits: Profiling surf tourism lifestyle entrepreneurs in Ireland. *Tourism Planning and Development*, 8(2), 171–183.
- Pantzar, M. & Shove, E. (2010). Understanding innovation in practice: A discussion of the production and re-production of nordic walking. *Technology Analysis and Strategic Management*, 22(4), 447–461.
- Rantala, O. & Valtonen, A. (2014). A rhythmanalysis of touristic sleep in nature. *Annals of Tourism Research*, 47, 18–30.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Schatzki, T. (2002). *The site of the social. A philosophical account of the constitution of social life and change*. Philadelphia: Penn State University Press.
- Schatzki, T. (2016). Keeping Track of Large Phenomena. *Geographische Zeitschrift*, 104(1), 4–24.
- Sheldon, P. J., Pollock, A., & Daniele, R. (2017). Social Entrepreneurship and Tourism: Setting the Stage. In: Sheldon, P. J. & Daniele, R. (Eds.). *Social Entrepreneurship and Tourism* (pp. 1–20). Cham: Springer.

- Solvoll, S., Alsos, G. A., & Bulanova, O. (2015). Tourism Entrepreneurship – Review and Future Directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(8049), 120–137.
- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963–976.
- Rowson, W. & Lashley, C. (2012). Lifestyle Entrepreneurs: Insights into Blackpool's Small Hotel Sector. *Higher Learning Research Communication*, 2(4), 37–53.

Det digitale potentiale i turismen

Anna Porse Nielsen, Seismonaut

Resume

Digitaliseringen skaber nye muligheder for alle virksomhedstyper, og turismen er måske blandt de brancher, som digitaliseringen har påvirket aller mest. Men der er fortsat et meget stort potentiale ved at udnytte de digitale muligheder, herunder i de mange små og mindre virksomheder, der udgør størstedelen af branchen. I kapitlet præsenteres tre anbefalinger til, hvad ledere af turismevirksomheder, deres rådgivere og bredere erhvervsudviklingsmæssige indsatser skal adressere, hvis det digitale potentiale skal realiseres. De tre anbefalinger retter sig for det første mod, hvordan man skaber mere innovativt mindset og kultur blandt ledere af turismevirksomheder. For det andet er der behov for konkret hjælp til at oversætte teknologi til forretning. For det tredje bør man skabe flere møder mellem forskellige kompetencer med henblik på at stimulere til cross-industry innovation. Anbefalingerne udvikles med afsæt i konkrete erfaringer koblet med teorien om teknologiernes S-kurve, fem teknologier med stort potentiale for turismeerhvervet samt overvejelser omkring innovation fra andre brancher.

Indledning

Der er vækst i turismen internationalt, og den danske turisme vokser også. Det er positivt, men Danmark er fortsat et dyrt land at feriere i, og konkurrencen er hård. Undersøgelser viser, at turisternes opfattelse af sammenhængen mellem pris og kvalitet stadig er en udfordring for det danske turisterhverv (Det Nationale Turismeforum, 2019). Udfordringerne hænger sammen med arbejdskraftens produktivitet. Når man beregner den som værditilvækst per årsværk, er produktiviteten i turisterhvervet vedvarende lavere end i andre erhverv. Fra 2008 til 2016 er produktiviteten i turis-

men steget, men den er stadig ikke nået op på det gennemsnitlige niveau for den danske økonomi. Ifølge Det Nationale Turismeforum (2019) har produktiviteten udviklet sig positivt i transport- og overnatningssektoren, mens den er stået mere stille inden for restauranter og rejseservices.

Produktiviteten og dermed konkurrenceevnen hænger sammen med, at turisterhvervet er et arbejdskraftsintensivt erhverv, og at kapitalapparatet er forholdsvis beskeden. Samtidig er turismeerhvervet også kendetegnet ved at have en større andel af mikro-, små og mellemstore virksomheder end resten af erhvervslivet med de udfordringer, der følger heraf.

Turisme som erhverv bæres i høj grad af det personlige møde mellem gæst og vært, og gæsterne vil have autentiske oplevelser. Men der er store muligheder forbundet med digitaliseringen, og det er afgørende for danske virksomheder, at de bliver bedre til at udnytte mulighederne forretningsmæssigt (Seismonaut, 2016).

Turismens virksomheder beskæftiger sig med alt det, som udgør en værdikæde, herunder overnatning, bespisning, oplevelser, transport, kommunikation med mere. Nogle virksomheder er store, andre er små. Nogle er dybt kommercielle i deres afsæt, andre er drevet af en enkelt ildsjæl. Nogle er 100 procent privatejede, men i forskellige ejerformer og eventuelt bundet op i kæder og koncerner. Man ser også halv- og heloffentlige institutioner som væsentlige elementer i turisterhvervet. Andre virksomheder, herunder for eksempel festivaler, natur- og outdoor-aktiviteter, drives ofte på basis af hel eller delvis frivillighed. Alle har et ønske om en eller anden form for vækst eller udvikling, og mange ser digitalisering som både en fantastisk mulighed og som en stor udfordring. Det rejser spørgsmålet om årsagerne til, at det tager lang tid at realisere potentialet.

Formålet med dette kapitel er at beskrive perspektiverne ved digitalisering og nye teknologier, behandle barrierer og udfordringer og skabe en dybere forståelse for problemstillingerne. Kapitlet afrundes med tre anbefalinger til, hvordan man kan få flere virksomheder til at udnytte de digitale muligheder og på den måde styrke både produktiviteten, forretningsudviklingen og oplevelsesværdien i turismebranchen.

Feltet digitalisering i turisme er enormt og i hastig udvikling (Navío-Marco, Ruiz-Gómez & Sevilla-Sevilla, 2018), og dette kapitel er naturligvis på ingen måde udtømmende. Fokus er på digitalisering forstået som det potentiale, der ligger for og i virksomhedernes forretningsudvikling med afsæt i digitalisering og i udvalgte nye teknologier. Det vil sige, at forhold, som for eksempel knytter sig til teknologi som infrastruktur, ikke berøres her. Kapitlet er skrevet med afsæt i erfaringer fra rådgivning af virksomheder, viden

om innovation, digitalisering og nye teknologier kombineret med eksisterende analyser på området, og det knytter an til forskningen inden for området.

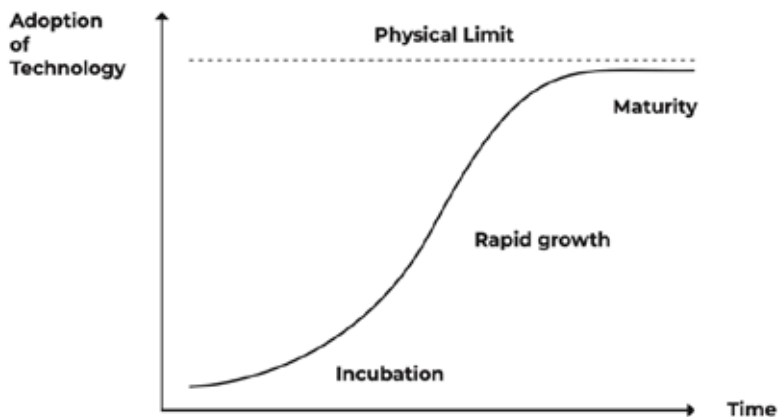
S-kurven og dens udfordringer

Indledningsvist kan det været formålstjenligt at referere til S-kurven, som ofte bruges, når man skal forstå tempoet i udvikling af innovation, iværksætteri og teknologier. Kurven kan anvendes til at beskrive udviklingen over tid, hvor faserne består af:

- Nye teknologier udvikles af forskere, opfindere, iværksættere eller andre.
- Teknologierne begynder at blive testet på markedet af nogle få innovatører eller andre frontløbende virksomheder.
- Teknologierne udbredes og udnyttes i større og større skala af både nye og eksisterende virksomheder, hvor de erstatter gamle teknologier.
- Teknologien bliver i stigende grad opfattet som gammel teknologi, og udnyttelseskurven flader ud.

Nogle gange foregår dette inkrementelt, hvor implementeringen finder sted over en længere periode. Andre teknologier er disruptive, hvor de på kort tid kan udradere eller grundlæggende forandre hele brancher eller forretningsmodeller.

Ser vi på turisme, er der utallige eksempler. Et simpelt eksempel er wi-fi på hotelværelser. I starten var wi-fi på hotelværelset en ny digital mulighed,



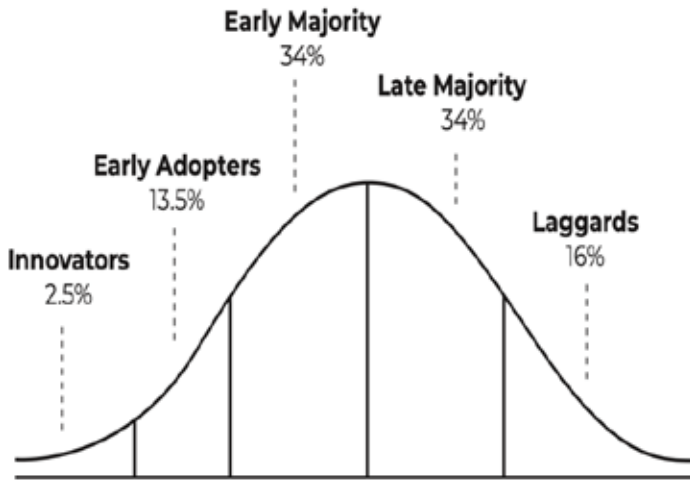
Figur 1: S-kurven for udbredelse af teknologier.

som hoteller, der var fremme i skoene, kunne tilbyde deres gæster. Det kunne prissættes som ekstraydelse og dermed udgøre en supplerende indtjening. I dag er kurven for wi-fi på hotelværelser helt flad, og alle forventes at have wi-fi, og hotellerne har derfor fokus på helt andre typer af digitale services på værelserne, som kobler sig til, hvordan man bruger digitalisering til at imødekomme gæsternes behov bedst muligt.

Som påvist af Tussyadiah (2020) er den teknologiske udvikling knyttet til ønsket om at automatisere sider af driften og samtidig benytte informationsstrømme, som skabes i virksomhedernes daglige aktiviteter, til videregående operationelle og strategiske formål. Den teknologiske udvikling, som kendetegner den igangværende digitalisering af turismen, binder forskellige systemer sammen på stadig nye måder og giver løbende spinoffs. Som tendens vil det bidrage til, at der går længere tid, før man kan sige, at teknologiske landvindinger bliver overflødiggjort igen. De genopstår i nye kontekster som nye, parallelforskudte S-kurver, herunder ikke mindst i samspil med brugerens behov (Christensen, 1992).

Derfor er S-kurven foldet ud med en anden vinkel i *innovation adoption lifecycle*. Den fanger udbredelsen af teknologier ind og viser, hvordan kunderne og markedet tilpasser sig nye tilbud. Nogle kunder er altid først med det nye. Dem vil pionervirksomhederne gerne appellere til, fordi de sætter trends og skaber hype ved at være aktive og på mange måder medskabende i teknologiudviklingen (Buhalis, 2019). Men der kan også være forretningsmæssige fordele i at vente lidt, indtil flere kunder kommer med, og hvor markedet dermed er større. Set i det lys kan der være en ide i at holde sig tilbage, mens man afventer udviklingen, hvor andre virksomheder tager noget af risikoen ud af investeringerne. Vurderingen af, hvornår virksomheder bør gribe og omsætte nye teknologier og digitale muligheder i deres konkrete kontekst, er en meget stor del af den digitale forretningsudvikling for en virksomhed.

Holdes de to figurer op mod hinanden, skabes en interessant ramme for at undersøge udnyttelsen af digitalisering og teknologi i turisme. Vi lever i en tid, hvor ledere af virksomheder til enhver tid skal kende, forstå og vurdere nye teknologier og digitale muligheder. De skal være i stand til at bedømme, om de i det lys skal indarbejde dem i deres virksomheds forretningsmodel eller services i lyset af kundernes parathed. For turismebranchen er dette en udfordring, blandt andet fordi mange turismevirksomheder er meget små (Tajeddini, Ratten & Merkle, 2019). Innovationskraften er ofte relativt lav, fordi størstedelen af ressourcerne i virksomheden er bundet af den daglige drift. Når der samtidig hele tiden kommer nye digi-



Kilde: Everett M. Rogers (1962).

Figur 2: Innovation adoption lifecycle.

tale muligheder til, og når der skal prioriteres ressourcer til at investere i forretningsudvikling, er det vanskeligt at træffe oplyste beslutninger om, hvad man vil satse på.

Luften svirrer med nye begreber, og det kræver tid og kompetencer at forstå dem og ikke mindst gå fra ide til udnyttelse. Denne artikel bygger metodemæssigt blandt andet på et udviklingsarbejde igangsat af Turismeorganisationen Destination Fyn. Destinationen etablerede i 2018-2019 et digitalt akademi som et tilbud til turismevirksomheder på Fyn, der ønskede inspiration og værktøjer til at arbejde med de digitale muligheder. Som en del af det digitale akademi var der fokus på nye teknologier, og på baggrund af desk-research blev feltet af nye teknologier indsnævret til fem særlige, der blev vurderet til at have det største potentiale for turismen (Destination Fyn & Seismonaut, 2018). De fem teknologier udnyttes alle i større eller mindre grad i dag. De er virtual reality (VR) og augmented reality (AR), Internet of Things (IoT), kunstig intelligens (AI), stemmeaktiveret teknologi og genkendelsesteknologier. De gennemgås nedenfor med eksempler på anvendelse, som er hentet i samarbejdet med destinationen og ved yderligere desk-research og interviews.

Teknologitrends i turismen

#1: Virtual reality og augmented reality: Virtual reality (VR) kan defineres som en computerskabt illusion, for eksempel i form af lyd og billede, der frembringer en parallelverden, som man som bruger oplever at være en del af og kan påvirke. VR anvendes med særlige VR-briller. Augmented reality (AR) er beslægtet med VR og er et udvidet syn på virkeligheden, hvor brugeren gennem en skærm ser computergenerede billeder, lyd eller anden data oven på den faktiske virkelighed. Som bruger kræver AR ikke anden teknologi end en smartphone eller en tablet. Computerspillet *PokemonGo* er sandsynligvis den mest udbredte illustration af, hvad AR er, og hvordan AR kan bruges til at lægge informative eller underholdende lag på virkeligheden.

VR rummer en række potentialer for turismen, fordi teknologien:

- Giver turisten mulighed for at fornemme en service eller oplevelse, før de får den rigtige oplevelse ('try before you buy').
- Virker meget stærkt på brugeren, fordi flere følelser vækkes. Dermed har VR også et meget stort potentiale i forbindelse med salg, fordi teknologien kan bruges til at understøtte købsbeslutningen.
- Kan give informationer visuelt og forventningsafstemme, så man undgår skuffede gæster eller brugere.
- Kan træde i stedet for den virkelige oplevelse og eksempelvis bruges til at lave oplevelser omkring destinationer eller steder, som man ikke kan besøge, fordi de for eksempel er særligt sårbare eller udsatte lokaliteter.
- Er særligt godt til yngre målgrupper, der er vokset op med at skulle navigere i en digital verden.

VR-oplevelse for turister i København

I 2018 lancerede Københavns Turistinformation en VR-oplevelse målrettet turister. Med afsæt i den regionale turismeorganisation Wonderful Copenhagen's 2020-strategi, der fokuserer på 'Localhood for Everyone', giver denne VR-oplevelse turisterne mulighed for at opleve København gennem de lokales øjne. Nørrebro, Vesterbro, Østerbro, Christianshavn med deres dagligliv bliver en attraktion. Ved hjælp af et par VR-briller sættes turister således i stand til at vælge at tage på en tur med lokale city-guides, der repræsenterer og appellerer til fire forskellige segmenter: de unge rejsende, familierne, de moderne og det modne par. Ved at bruge VR får turisterne en oplevelse af at være tættere på de lokale og blive præsenteret for de af byens

tilbud, herunder bageren, cafeen, cykelstien, parken, idrætsanlægget, som de lokale selv bruger.

På samme måde rummer AR en række potentialer og kan:

- Give bedre service ved at kunne tilbyde flere og mere skræddersyede oplysninger baseret på brugerens eller turistens ønsker og interesser.
- Tilbyde nye formater for viden og information for eksempel i form af animerede visualiseringer, som kan være nemmere at afkode, hvis brugeren eksempelvis ikke er så læsestærk eller er mere visuelt orienteret.
- Tilbyde konkrete services såsom hjælp til at finde vej, oversættelse med mere på en brugervenlig måde.
- Lægge flere "lag på oplevelser og services i form af eksempelvis gamification og læring, som på den måde øger værdien af oplevelsen.

AR på Danmarks Borgcenter

Danmarks Borgcenter i Vordingborg var blandt de første museer i Danmark til at introducere augmented reality som en central del af formidlingen. Som gæst låner man en iPad, hvor man kan vælge 'sin' guide, der fortæller om de genstande, som man ser. Samtidig vises forklarende animationer og film. Man kan vælge mellem forskellige typer af guider afhængig af profil og interesser. Borgruinens anlæg kan også opleves på en udvidet måde med brug af iPad-guiden. Ved hjælp af AR har man genskabt dele af borgen, så gæsten kan se, hvordan den så ud tidligere. I dag foregår formidlingen primært ved brug af gæstens egen smartphone, hvilket har stor betydning for investeringsbehovet. AR har vundet indpas på mange museer og attraktioner som middel til at tilbyde flere lag af selvvalgt information, oplevelse og læring til gæsterne.

#2: Internet of Things: Internet of Things (IoT) kan kort beskrives som den situation, hvor alle tænkelige elektroniske enheder kobles sammen på internettet, hvorved de bliver intelligente og i stand til at kommunikere med hinanden og med mennesker. 'Tingene' kan være alle mulige, for eksempel køleskabe, elevatorer, varmeapparater og, ikke mindst, naturligvis computere. Hvis de er forsynet med elektroniske sensorer, kan der indsamles informationer fra genstande som gulvbelægninger, beklædning, møbler osv. IoT bliver 'smart', når de individuelle teknologier synkroniseres og interagerer med hinanden uden at forstyrre brugeroplevelsen.

IoT rummer et overordentligt stort potentiale for turisme og bruges allerede mange steder. Det kan for eksempel være, når:

- Hoteller kan tilbyde mere personlige oplevelser til gæster, fordi værelset 'husker' præferencer i forhold til eksempelvis belysning, pudevalg, temperatur, musik- og tv-forslag baseret på gæstens vaner.
- Rejser gøres lettere og mere sømløse på baggrund af lagret og processeret viden om gæsterne i forhold til skræddersyede løsninger.
- Drift af anlæg kan optimeres, fordi udstyr, der ikke virker, opdages tidligere, og reparationer kan planlægges, så de ikke forstyrrer driften. Meget af IoT handler netop om at rationalisere og produktivitetsøge driften 'backstage', uden at det nødvendigvis har indflydelse på gæsternes umiddelbare oplevelser.
- Turismedestinationer bliver 'smarte', hvor IoT er centralt for fysiske og digitale infrastrukturer til, for eksempel, at indsamle data om turistens færd og situerede behov.

IoT på Roskilde Festival

Roskilde Festival bygger hvert år, hvad der svarer til Danmarks fjerdestørste by. Det er en enorm logistisk udfordring både i byggefasen og under afviklingen af festivalen. Her har festivalen eksperimenteret med IoT-løsninger blandt andet i samarbejde med DTU. Man har eksempelvis testet teknologien i byggefasen til at holde styr på de forskellige maskiner og undervejs under festivalen til at effektivisere arbejdet med at betrygge, at festivalpladsen er et sikkert sted at være. Festivalens sikkerhedsfolk ved altid, hvor læger og andet kritisk personale befinder sig, hvis ulykker eller sygdom rammer.

#3: Kunstig intelligens: Kunstig intelligens (eller AI) dækker over teknologier, der får maskiner til "tænke" selv og lære gennem inputs fra brugerne. Teknologierne kan tage det næste skridt for brugerne baseret på en evidens om deres sandsynlige præferencer og adfærdsmønstre. Kunstig intelligens findes for eksempel i form af robotter og *chatbots*.

Særligt chatbots gør i disse år deres indtog på turismefeltet. Gennem chatbots kan virksomheder tilbyde en hurtig og effektiv servicering af gæster, som ikke behøver at komme i direkte kontakt med personalet. Gode chatbots giver således virksomheden mulighed for at bruge ressourcerne på den gode og værdiøgende personlige service i stedet for at binde medarbejdertimer i at besvare den slags standardspørgsmål, der kommer via mails, telefon og på sociale medier.

***Chatbots hos rejseagenter.** Chatbots er et eksempel på kunstig intelligens, som i stigende grad bruges af virksomheder, når de skal kommunikere med kunderne i realtid. Chatbots er intelligente spørgsmål- og svarfunktioner, som de lærer over tid. Det giver indtrykket af personlig betjening. Nogle af de store rejseagenter såsom Kayak og Expedia bruger allerede chatbots, og de integreres i stigende grad som en naturlig del af virksomhedernes support- og servicefunktioner.*

#4: Stemmeaktiveret teknologi: Stemmeaktiveret teknologi sætter aktiviteter i gang blot ved at stille et spørgsmål eller give en ordre til maskinen. Apples Siri og Amazons Alexa er eksempler på computerteknologier, der er stemmeaktiverede.

I turisme er potentialet for stemmeaktiveret teknologi stort, men relativt uudforsket. Det er dog nemt at forestille sig situationer, hvor stemmeaktiverede teknologier kan indbygges som integreret del af den personlige service. Det kunne for eksempel være på restauranter i forbindelse med afgivning af bestilling eller lignende.

***Det stemmestyrede hotelværelse.** Det første, som gæster typisk gør på et hotelværelse, er at 'indstille' værelset, så det passer til deres behov. De trykker på fjernbetjening, hejser paneler op og ned, og de skruer på knapper. Alt dette kan undgås med stemmestyret teknologi, og det stemmestyrede hotelværelse er allerede en realitet. Alexa for Hospitality er udviklet til netop dette marked, og den amerikanske hotelkæde Aloft er en af de virksomheder, der bruger teknologien. Stemmestyret teknologi giver både en bedre brugeroplevelse, sparer tid og er – indtil det bliver mainstream – en måde at skille sig ud fra konkurrenterne på.*

#5: Genkendelsesteknologier: Genkendelsesteknologier er samlebetegnelsen for teknologier, der gør det muligt at genkende mennesker på baggrund af fingeraftryk, ansigter, iris med mere. Det er også teknologier, som kan aflæse ansigtsudtryk og kendetegn som alder, køn med videre. Mange husker måske scenen fra filmen *Minority Report* fra 2002, hvor Tom Cruise bliver 'genkendt' af et reklameskilt fra tøffirmaet Gap. Dengang var det science fiction – i dag er det virkelighed. Genkendelsesteknologier er ofte forbundet med videoovervågning, men har også et stort potentiale i turismen.

Gennem brug af genkendelsesteknologier kan turister eksempelvis få langt mere sømløse og skræddersyede oplevelser, hvis der i systemerne allerede er oplysninger om deres typiske præferencer og adfærd, eller

hvis deres forbrug knytter sig til alder, køn med videre. Endvidere kan genkendelsesteknologierne potentielt også kobles til betalingskort og på den måde gøre betalingssituationer langt mere glidende end i dag, hvor selve betalingen ofte udgør et brud på oplevelsen.

Man taler dog først og fremmest om genkendelsesteknologi i forbindelse med sikkerhed. Genkendelsesteknologien vil gøre det umuligt at snyde med for eksempel identitet i forbindelse med for eksempel transport eller adgang til store sports- eller andre begivenheder. Teknologien er dog også forbundet med store etiske overvejelser og er måske netop derfor stadig en umoden teknologi i et dansk markedsperspektiv.

***Ansigtsgenkendelse og målrettet markedsføring.** JCDcaux, som er verdenskendt for gadereklamesystemer, har lanceret et system, hvor man kan aflæse de forbipasserendes ansigtsudtryk og kropsbevægelser. Systemet er eksempelvis brugt til markedsføring af en smoothie, hvor forbipasserendes ansigtsudtryk udløste vouchers til en gratis smoothie, der kunne hentes i en nærliggende butik. Det er sandsynligt, at sådanne markedsføringsmetoder vil blive anvendt i lufthavne, på togstationer og i indkøbscentre i nær fremtid, men det er også nemt at se potentialet i andre sammenhænge såsom på museer, festivaler eller restauranter.*

Alle disse fem teknologier er allerede i varierende omfang en del af landskabet for innovation i turismen. De er dog alle på den nederste del af S-kurven, og særligt stemmeaktiveret teknologi og genkendelsesteknologi må fortsat betegnes som meget umodne teknologier i turismesammenhæng. Det skyldes dels de bagvedliggende ressourcekrævende aktiviteter, som kan virke som et stort sats for de små og mellemstore virksomheder. Turismesektoren tiltrækker på nuværende tidspunkt ikke arbejdskraft med de nødvendige (IT-)kompetencer (Gretzel et al., 2015). Set fra gæste- og kundesynsvinklen er markedet formentlig klart, for så vidt angår VR, AR, IoT og kunstig intelligens, fordi alle disse teknologier allerede er del af turisternes digitale forbrug og vaner i andre sammenhænge, eksempelvis i forbindelse med computerspil, online shopping og almindelig vedligehold af husholdningens 'maskinpark'. De er således på vej op ad S-kurven. Men ser man på teknologier, som inkluderer noget, der kan opfattes som overvågning, kan der forventes en mere negativ indstilling fra kunderne, og der vil derfor efter al sandsynlighed gå længere tid, før de modnes i et turismeperspektiv.

Andre branchers bidrag til digitaliseringen i turismen

Fra flere steder rejses der bekymringer om det beskedne niveau af turisterhvervets digitalisering og den langsomme hastighed af forandringsprocesserne (Det Nationale Turisめforum, 2019; Kvistgaard & Hird, 2018). Men det er vigtigt at erkende, at innovationen i turismen faktisk i vidt omfang ikke kommer fra erhvervet selv, men fra teknologi- og vidensleverandører uden for branchen (Hjalager, 2015). Innovationen kommer fra helt andre typer af virksomheder, som på disruptive måder erobrer forretning fra de traditionelle turistvirksomheder. Hvis myndigheder og turistudviklingsorganisationer gerne vil fremme produktivitet i turisterhverv, skal man ikke blot se på nye teknologier, men også rette opmærksomheden andre steder hen og søge inspirationen nye steder.

I forbindelse med TourismX findes der to gode eksempler på virksomheder, der er i færd med at disrupte den erhvervsorienterede del af turismebranchen. Det er Gaest.com og Keybutler. Gaest.com udnyttede Airbnbs koncept og omsatte det til udlejning af mødelokaler. Virksomheden skabte således en mulighed for at disponere over og udleje mødelokaler uden at eje et conferencecenter eller hotel selv. Gaest.com blev i 2019 opkøbt af netop Airbnb. Keybutler byggede først en servicevirksomhed oven på Airbnb, hvor man tilbød udlejere at være 'hotelpersonale' og stå for alt det praktiske omkring udlejning af private boliger mod at få en del af lejeindtægten. Keybutler har siden modtaget investeringer fra investorer og er i fuld gang med at udvide forretningsområdet til også at omfatte drift og servicering af kontorhoteller og lignende. På den måde flytter Keybutler sig fra det private marked over i et B2B-marked med ejendomsadministratorer som kunder.

Både Gaest.com og Keybutler baserer deres forretningsmodeller på platformsløsninger. De er digitale og skalerbare virksomheder med et mindset, der ligger langt fra den traditionelle turistvirksomhed. Denne type af virksomheder har andre markedspotentialer, men de kan ikke desto mindre være af stor betydning for den samlede udvikling af dansk turisme, fordi de flytter erhvervet fra traditionel servicesektor over til at være et videnstungt, mere ekspansivt og internationalt orienteret erhverv.

Hvis museer, byer, nationalparker med videre eksempelvis ønsker at udnytte VR og AR, vil de blive afhængige af intelligent indholdsproduktion og teknologi fra en sværm af andre typer af virksomheder, der måske

kommer fra animation, film eller computerspil. Hvis man for alvor ønsker at fremme en større bæredygtighed i turismen eksempelvis gennem IoT, vil teknologiske løsninger skulle række langt ind i transport- og forsyningssektorenes logikker og på samme måde trække på andre kompetencer end dem, man traditionelt forbinder med turisme. Det understøttes af blandt andet Tussyadiah (2020), som beskriver kompleksiteten i forbindelse med AI og robotter i turismen.

Er turismebranchen klar?

Én ting er, at flere og flere gæster og turister er digitalt indfødte, noget andet er de turistvirksomheder, som gennem deres løbende udvikling skal tage teknologierne til sig. Er de digitalt parate? Undersøgelser viser, at turistvirksomhederne først og fremmest plukker de lavest hængende frugter (Kvist & Hird, 2019). Både store og små virksomheder tager blandt andet de sociale medier til sig og opbygger rutiner til at lægge deres branding- og markedsføringsaktiviteter samt kundekommunikation over på dem. De store virksomheder er i højere grad end de små i gang med at udforske nye teknologier. De er således gået højere op på S-kurven med henblik på at tilpasse sig den nye digitale virkelighed.

Men mange turistvirksomheder står stadig på sidelinjen. Årsagerne til denne tøven er flere:

1. For det første er kapaciteten til innovation lille i størstedelen af turisterhvervet. Der er tale om små organisationer, hvor lederen ofte også er del af driften, og tiden bindes derfor hurtigt i hverdagens gøremål. Mange turismevirksomheder er sæsonbaserede, og de store variationer i travlhed betyder også store udsving i antallet af og profilen på medarbejderne. Det skaber igen en barriere i forhold til at have et kontinuerligt fokus på innovation.
2. For det andet er der som nævnt utallige nye muligheder på det digitale landkort, som man skal forholde sig til. Turismelederne har taget de sociale medier, bookingportalerne og anmeldelsesplatformene til sig. Det gælder, selv om mange stadigvæk kæmper med at knække koderne og lære at tale samme sprog som *Millennial*-generationen, som udgør den nye generation af turister. Nu handler det om de nye teknologier, og udfordringen for den enkelte leder er at vurdere, om en teknologi er højt nok oppe på S-kurven til, at den kan være med til at øge profitabiliteten og oplevelsesværdien, og om investeringen i tid og penge således kan tjene sig hjem.

3. For det tredje kræver det altid mod at kaste sig ud i forretningsudvikling, når det handler om ens egen virksomhed. Det ved alle virksomhedsejere, og hvis man har en forretning med en fornuftig drift, kan det være svært at træffe beslutningen om at løbe en økonomisk risiko for at satse på noget nyt.

Turismebranchen er i de senere år blevet langt mere professionel, blandt andet styrket af både en stigende efterspørgsel fra turisternes side, større erhvervspolitisk fokus på branchen og investeringer i branchen fra fonde og andre investorer (Det Nationale Turismeforum, 2019). Men konkurrencen er hård, vækstkurven for Nordeuropa er flad, og produktiviteten er som nævnt indledningsvist lavere end i andre brancher.

Hvad kræver det, hvis de digitale muligheder skal udnyttes bedre i fremtiden? Med et blik på de generelle udviklingsmodeller er anbefalingerne nedenfor essensen af konkrete samarbejder med turismevirksomheder. De er både målrettet ledere i turismebranchen, deres rådgivere og de tværgående erhvervsudviklingsmæssige indsatser, der fremover skal udfoldes.

Skab innovativt mindset og kultur: Ledere skal kunne balancere mellem innovation og drift. Det er der ikke noget nyt i. Ikke alle er født med innovation i deres DNA, men ved at skabe forståelse for behovet for innovation, kan man både stimulere til et mere innovativt mindset og vise ledere, hvordan de skaber en innovativ kultur i en virksomhed. Det kan være gennem brug af de kompetencer i form af medarbejdere, som man allerede har. Men det kan også være en effekt af kontakter til rådgivning og gennem tættere alliancer med iværksætermiljøer og studentervæksthuse, der også vil have gavn af tættere samarbejde med turismesektoren. Denne anbefaling kan især være relevant i virksomhedernes inkubationsperiode. Men ved omstillingsbehov senere i en virksomheds livscyklus kan det være nødvendigt igen at arbejde med mindset og kultur.

Hjælp med at oversætte teknologi til forretning: Dette gælder særligt i forhold til mindre virksomheder. Det er spændende at høre om, hvordan Airbnb laver forretning, eller hvilke tiltag Tivoli sætter i gang, men det kan være vanskeligt at oversætte til egen virksomhed. Og der er også brug for meget konkrete eksempler på, hvordan man kan bruge de nye teknologier i sin forretning. Hvad er en chatbot egentlig? Hvordan får man lavet en? Hvad kan den gøre i min virksomhed? Og koster det ikke spidsen af en jetjager? Denne type spørgsmål skal adresseres, og det kræver, at teknologileverandører og rådgivere kan svare på en måde, hvor businesscasen bli-

ver tydelig for eksempelvis en lejrchef på en campingplads. Er det risikoen værd? Denne anbefaling kan være relevant i alle faser, men muligvis især på det tidspunkt, hvor der er skabt et bæredygtigt idegrundlag, og hvor virksomheden befinder sig i en vækstfase.

Skab møder mellem forskellige kompetencer: Det lyder banalt, men udfordringen er reel. Turismefolk møder turismefolk, og der er et meget stort behov for, at turismefolk i stedet møder professionelle, der beskæftiger sig med VR, computerspil, animation eller lignende. Eksemplerne med Gaest.com og Keybutler viser, at innovationen ofte kommer fra andre brancher. Der er således brug for at skabe langt bedre rammer og arenaer for *cross-industry innovation*, hvor forskellige kompetencer mødes om innovation og forretningsudvikling. Netop *cross-industry innovation* kan være med til at skabe de resultater, turismebranchen har brug for (Enkel & Grossmann, 2010). Danmark er et lille land med flade hierarkier og korte afstande, men siloerne er stadig tydelige, når det kommer til at udvikle samarbejder på tværs af brancher. Selv i travle virksomheder kan der være behov for at skabe lejlighedsvis tænkepauser, provokationer eller udviklingsudfordringer. Møderne mellem forskellige kompetencer er måske især aktuelle i den formative startperiode. Men forretningsmodellerne bør også sættes i spil og diskuteres løbende, hvis virksomhedens produkt eller forretningsmodel er i krise. Inddragelsen af frontløber-brugere kan være med til at holde virksomhederne skarpe på tendenser og ændringer i efterspørgslen.

Konklusion

Ovenfor har jeg gennemgået potentialerne i fem særligt interessante teknologier: virtual reality (VR) og augmented reality (AR), Internet of Things (IoT), kunstig intelligens (AI), stemmeaktiveret teknologi og genkendelsesteknologier. Men denne liste er bestemt ikke udtømmende. Teknologikaktører diskuterer også betydningen af for eksempel *Block Chain*, virtuelle assistenter og robotter, *big data*, 5G, selvkørende biler og 'the augmented human being'. Kapitlet tog afsæt i teorien om teknologiernes S-kurve, som er nyttig i forbindelse med at skabe en forståelse både af, hvor erhvervet befinder sig, og hvordan markedet bevæger sig i forhold til at udgøre et grundlag for forretningsudvikling. Det er interessant her at notere sig, at det sker i en ujævn udvikling, hvor markedet formentlig er langt mere modent i forhold til de digitale løsninger, end turismeerhvervet er.

Turismepolitikker kan forsøge at stimulere turismen til en øget teknologianvendelse og dermed forcere en digital udvikling. Det kan skabe re-

sultater for den enkelte virksomheds produktivitet og for erhvervets konkurrenceevne. Men det er efter min vurdering *cross-industri*-udviklingen, som for alvor er spændende for dansk turisme. TourismX havde mulighed for at udrulle nogle koncepter med disruptive træk. Man bør i fremtidige erhvervspolitiske programmer endnu mere målrettet fokusere på sådanne potentialer. Turismen kan være en vældig god testarena, men erhvervet vil næppe i særligt mange situationer selv have førertrøjen på, og der er brug for indsatser, som tager noget af risikoen ud af eksperimenterne.

Til slut skal det bemærkes, at den digitale udvikling og dot.com-bølgen i de seneste årtier har haft et meget ensidigt økonomisk fokus. Dette begynder at ændre sig i takt med, at klimakrise og verdensmål bliver nye *drivere* for udviklingen. Som afrundende refleksion vil jeg derfor opfordre til, at det digitale potentiale i turismen udforskes og udnyttes med blik for den udfordring, at vækst i turisme ikke skal kompromittere andre samfundsøkonomiske, velfærdsmæssige, og miljø- og klimaorienterede målsætninger.

Referencer

- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism – from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review* (ahead-of-print).
- Christensen, C. M. (1992). Exploring the limits of the technology S-curve. *Production and operations management*, 1(4), 334-357.
- Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., & Frank, A. G. (2016). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R&D Management*, 46(3), 414-432.
- Det Nationale Turismeforum (2019). *Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne*. København: Visitdenmark.
- Enkel, E. & Gassmann, O. (2010). Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation. *R&D Management*, 40(3), 256-270.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Hjalager, A. M. (2015). 100 innovations that transformed tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3-21.
- Kvistgaard, P. & Hird, J. (2019). *Vi arbejder mest med digitalisering om vinteren – En kvalitativ analyse af nordjyske turismevirksomheders digitale modenhed som kilde til øget vækst i nordjysk turisme*. Dansk Kyst- og Naturturisme m fl.
- Navío-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. M., & Sevilla-Sevilla, C. (2018). Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the

- internet – Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management*, 69, 460-470.
- Nielsen, M. K. L. (2013). Augmented Reality og kulturarv: Perspektiver for museernes forskning og formidling. *Arkæologisk Forum*, 28, 12-18.
- Seismonaut (2016). *Digitalisering i Turismeerhvervet: Inspiration og anbefalinger til turismevirksomheder og -organisationer*. København: Det Nationale Turismeforum.
- Seismonaut og Destination Fyn (2018). *Digital Academy på Fyn*. København.
- Tajeddini, K., Ratten, V., & Merkle, T. (Eds.) (2019). *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects*. Abingdon: Routledge.
- Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81 (ahead-of-print).
- UNWTO (2019). *International Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2020). *World Tourism Barometer* No. 18. Madrid: UNWTO.
- World Travel & Tourism Council (2019). *Travel and Tourism continues strong growth above global GDP*. Online press release.

Forretningsudvikling i relationer. Symbiotisk vækst mellem en stor og flere små turistvirksomheder

Kristian Philipsen, Syddansk Universitet

Resume

Kapitlet bygger på en undersøgelse af Hvidbjerg Strand Ferieparks (HSF) samarbejde med fire af virksomhedens vigtige leverandører. Hvidbjerg Strand Ferieparks succes beror blandt andet på, at den følger en differentieringsstrategi med mange oplevelsesaktiviteter. For at kunne tilbyde en høj standard på alle områder samarbejder HSF med leverandører med særlige kompetencer, som HSF ikke har. Samarbejdet foregår ved, at HSF stiller bygninger og faciliteter til rådighed, og aktiviteterne sker under HSF's brand. HSF opnår ved samarbejdet bedre servicetilbud med mindre forretningsrisiko, højere indtjening og større brandværdi. De fire undersøgte leverandører valgte at samarbejde med HSF af primært tre grunde: 1) markant reduceret investeringsrisiko, 2) udnyttelse af HSF's gæstekontakt og -flows og 3) indtjening på niveau med alternative forretningsområder. Forretningsudvikling i relationer er baseret på fælles interesseflader. Symbiotisk vækst gennem samarbejde tager tid, kræver samarbejdskompetencer hos begge parter og afgivelse af en eller anden grad af suverænitet. TourismX har ligesom andre turisterhvervsstøtteprogrammer fokus på små turistvirksomheder. Det giver en blind vinkel med manglende erkendelse af, at store turistvirksomheder som HSF kan stille ressourcer til rådighed under deres forretningskoncept og derigennem skabe symbiotiske forretnings- og vækstmuligheder for små turistvirksomheder.

Indledning

Dette kapitel undersøger, hvordan en turistvirksomhed kan skabe forretningsmuligheder gennem relationer til andre virksomheder. I stedet for at en turistvirksomhed selv opdager eller skaber en forretningsmulighed, vælger den at forfølge chancen i samarbejde med en anden turistvirksomhed. Samarbejde er altid vigtigt for turistvirksomheder og en essentiel præmis i TourismX og i andre erhvervspolitiske programmer. Dette rejser en række spørgsmål om, hvorfor og hvornår forretningsmuligheder i relationer skabes og udnyttes, og hvordan de giver fordele for alle parter. I kapitlet undersøges, hvordan Hvidbjerg Strand Feriepark (HSF), en stor turistvirksomhed i Blåvand, skaber forretningsmuligheder for og sammen med vigtige leverandører. HSF er en meget succesfuld turistvirksomhed med væsentlige forretningsaktiviteter, der varetages af samarbejdspartnere. I undersøgelsen indgår samarbejdspartnerne Restaurant Hvidbjerg Strand, Blåvand Kurbad og Wellness, Nymindesgab Ridecenter og Fiskehjørnet. HSF-casen er derfor interessant for andre virksomheder at forstå og lære af. Den kan også være informativ for aktører, som udarbejder og administrerer erhvervspolitiske indsatser.

Formålet med dette kapitel er mere specifikt at undersøge:

1. Hvilken strategi følger HSF, og hvilken rolle spiller samarbejdspartnere i strategien?
2. Hvorfor udnytter HSF nogle gange selv forretningsmuligheder, og hvorfor overlader HSF andre gange forretningsmuligheder til andre virksomheder?
3. Hvorfor og hvordan skaber et samarbejde med HSF fordele for de fire undersøgte forpagtere og leverandører?

Teorier om samarbejdsrelationer, synergi og branding

I teorier om netværk og samarbejde er der to teoriperspektiver, som begge vil blive anvendt i dette kapitel. Det ene etablerer typologier over netværk, relationer, brands med videre, og det andet teoriperspektiv handler om relationer i et procesperspektiv, som blandt andet kan *pinpointe*, hvordan samarbejder etableres, udvikles og eventuelt afvikles baseret på en forklaring af, hvad parterne får ud af samarbejdet. Van der Zee og Venneste (2015) identificerede i en oversigtsartikel om samarbejde inden for turisme fire tilgange til netværksstudier:

Policy network: Netværk skaber adgang til ressourcer og kan være et alternativ til traditionel destinationsledelse. Studierne undersøger offentlige-private relationer, magtrelationer inden for netværk og netværkshierarkier.

Business networks: Netværk er et redskab til at øge virksomhedernes præstationer. Virksomheden er det centrale studieobjekt. Det væsentligste tema er turismenetværkets effekt for værdiskabelsen.

Co-opting networks: Netværk er et middel til at afbalancere konkurrence over for samarbejde på måder, som samlet set øger konkurrenceevnen for de deltagende virksomheder. Ledelse af en destination fra et netværksperspektiv kan skabe *co-optive*, altså via hinanden understøttende og supplerende, relationer. Relationerne vanskeliggøres, hvis der er en hierarkisk relation eller asymmetri i magtbalancen.

Network configuration: Netværk er et sæt af indbyrdes forhold mellem flere turistinteressenter. Konstruktionen, strukturen og det fysiske arrangement, tilstedeværelse af forbindelsespunkter og relationer bestemmer præstationen af en turistdestination i denne kontekst (van der Zee & Vanneste, 2015, s. 53).

Ifølge van der Zee og Vennestes (2015) mangler der med få undtagelser konkrete og empirisk underbyggede undersøgelser af de forventede effekter for de involverede parter af dette samarbejde. De efterspørger også forskning på tværs af de fire netværkstilgange. Relationer og netværk kan med fordel analyseres på tre niveauer, nemlig virksomheds-, relations- og netværksniveau (Håkansson & Snehota, 1995).

Et eksempel på en teori om samarbejde mellem turistvirksomheder på netværksniveau er leveret af Lemmetyinen og Go (2009), som har udviklet et begrebsapparat til at beskrive og forklare variationen i former for samarbejde i forskellige netværk. De behandler ledelsesmæssige nøglekompetencer for turistvirksomheder i forskellige former for netværk.

I *business network*-perspektivet beskrevet ovenfor vil man undersøge virksomhedsniveauet ud fra virksomhedens interesser. Det kan være mål som omsætning, profit og investeringer og udviklingsretning. Grundlæggende er virksomhedens strategi og udviklingsretning med videre noget, som den enkelte virksomhed selv beslutter, og samarbejde har som hovedformål, at virksomheden selv opnår en bedre konkurrencemæssig position (Hamel et al., 1989).

I dette studie med fokus på samarbejde mellem to virksomheder er teo-

rier på relationsniveau valgt som det teoretiske fundament. I et relationsperspektiv kan én virksomhed ikke bestemme og beslutte selv. Der vil altid også være den anden samarbejdende virksomhed, som skal inddrages og forhandles med i et eller andet omfang. Teori fra *co-opting networks* er relevant, blandt andet fordi dette teoriperspektiv undersøger netværksrelationer ud fra mere end én virksomhed og inddrager både konkurrence og samarbejde.

Ford (1980) beskriver en relationslivscyklus-model, som viser, hvordan to virksomheder kan starte og udvikle et samarbejde. Modellen har fem stadier:

1. **Før-relationsstadiet** er den periode, hvor der endnu ingen relation er, og frem til det tidspunkt, hvor der potentielt kan etableres en relation.
2. **Det tidlige stadie** er karakteriseret ved, at der skal håndteres en betydelig usikkerhed. Parterne har ingen erfaring med at arbejde sammen.
3. **Udviklingsstadiet** er en periode, hvor parternes bindinger leder til reduktioner i usikkerhed og distance.
4. **Længerevarende stadie.** Her vil der kun være en lille forskel socialt, teknologisk og kulturelt mellem partnere.
5. **Endeligt stadie** ses kun, hvor parterne har en langsigtet relation i stabile omgivelser.

Under alle disse stadier kan virksomhederne vælge at afbryde relationen med hinanden eller fortsætte relationen. Ford (1980) beskriver, hvordan relationen mellem to virksomheder udvikler sig over tid, men han giver ikke en detaljeret forklaring på, hvorfor virksomheder indleder eller afslutter en relation, og hvordan dette kan skildres i flere detaljer. Freytag og Philipsen (2019) er i deres model gået videre ad denne vej.

I figur 1 er to virksomheder, A og B, og nogle væsentlige elementer af deres samarbejde beskrevet. Virksomhed A kan for eksempel være HSF og virksomhed B hver af de fire leverandørvirksomheder. Figur 1 viser, hvordan og hvorfor samarbejdet mellem to virksomheder bliver etableret, hvordan det udvikler sig over tid, og hvordan og hvorfor samarbejdet eventuelt bliver justeret for eksempel i form af ændringer i eller ophør af samarbejde.

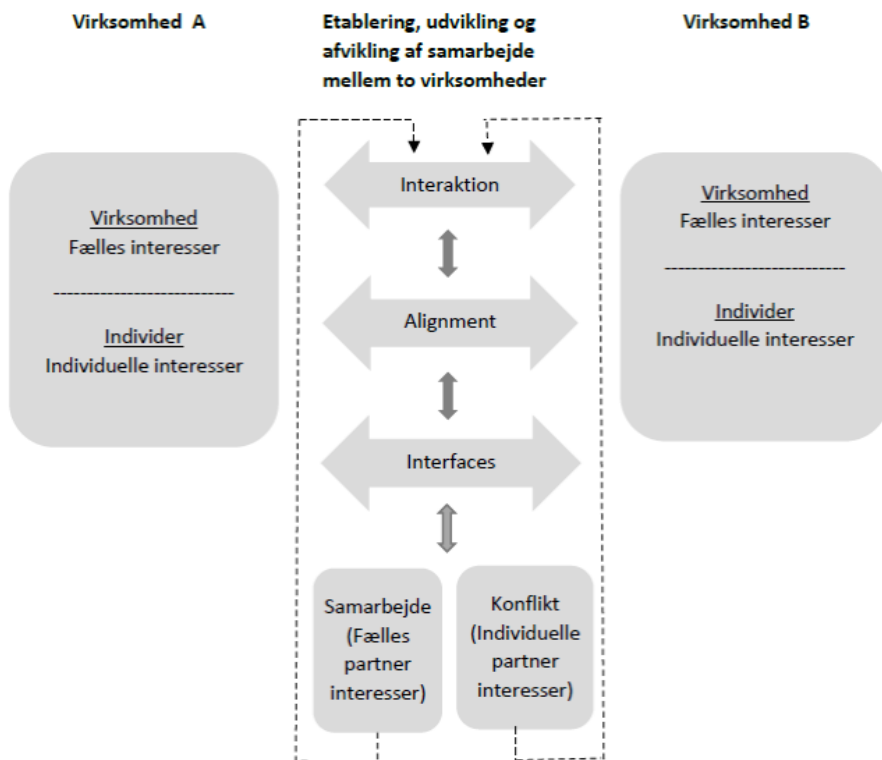
Virksomhed A og B kan hver for sig beskrives ud fra fælles interesser og individuelle interesser i virksomheden. Ejerne kan have særinteresser, og hvis der er flere ejere, går disse interesser måske ikke nødvendigvis i helt samme retning. Medarbejderne kan også have deres særlige interesser. Der kan således være forskellige syn på forretningsmulighederne, og

interessenternes oplevelse af risici ved investeringer er heller ikke altid den samme. Fælles interesser i virksomheden er det, som der kan opnås enighed om i virksomheden blandt ejere og eventuelt ledende medarbejdere og andre vigtige medarbejdere. Fælles interesser kan gøres eksplícitte i en formuleret skriftlig strategi. Fælles interesser betyder ikke, at de individuelle interesser opgives. Men samarbejdet orienteres mod de områder, hvor de individuelle interesser modsvarer de fælles.

I figurens centrale felt illustreres processen, når de to virksomheder A og B samarbejder. Det er i tråd med Fords (1980) relationslivscyklus-model. Samarbejde kan beskrives som en række enkeltstående episoder, som tilsammen danner et mønster. Modellens elementer kan gennemløbes mange gange svarende til pilene igennem modellen og retur til den øverste del. Derigennem skabes og udvikles relationen mellem de to virksomheder. Modellen starter med en interaktion, hvor der etableres kontakt og kommunikation mellem repræsentanter for virksomhederne om samarbejde. Interaktion svarer til begyndelsen i stadie 2, som er det tidlige stadie hos Ford.

Det næste stadie, *alignment*, drejer sig om, at ledelsen i hver af de to virksomheder, A og B, skal undersøge, om deres individuelle strategier kan forenes og stemmer overens på områder med fælles interesser. Der behøver ikke være uoverensstemmelse mellem at forfølge individuelle interesser og forfølge et fælles mål. *Alignment* betyder, at man tilpasser sig hinanden, og i denne fase vil der eventuelt ske en forhandling om at tilpasse sig. Afstemning af interesser foretages simultant af hver af virksomhederne A og B. Her indgår overvejelser om, hvordan et samarbejde passer ind i den overordnede strategi for hver af dem. Der opstilles måske en *business case*, hvor det økonomiske udbytte af et samarbejde kortlægges. Undersøgelsen kan også omfatte en række praktiske og juridiske forhold med videre.

Hvis begge virksomheder er enige om, at samarbejdet er en god forretningsmulighed, det vil sige at hver virksomhed får tilgodeset et attraktivt mål af individuelle interesser, går man videre til at aftale organiseringen af samarbejdet, her kaldet interface-stadiet. En kontrakt kan specificere de økonomiske forhold og forpligtigelser. I denne cases kontekst kan det dreje sig om, at den ene part skal betale for anvendelse af ressourcer hos den anden part. Der skal skabes klarhed over, hvor meget der skal betales, hvornår betaling skal falde, åbningstider for aktiviteter, hvem der skal betale for hvilke investeringer, aftalens løbetid, vilkår ved ophør og meget mere. Dette samarbejde behøver i princippet ikke være aftalt i en skriftlig kontrakt, men kan også være en mundtlig aftale. Erfaringen fra mange samar-



Kilde: En videreudvikling af figur 2 fra Freytag og Philipsen (2019), s. 1082.

Figur 1. Etablering, udvikling og afvikling af samarbejde mellem to virksomheder.

bejder er, at ikke alt kan aftales i en kontrakt. I interface-stadiet foregår der ofte en løbende dialog og forhandling mellem parterne for at få specifikke udfordringer løst.

Gennemløbet af modellen sker i princippet ved hver ny aktivitet, som involverer de to parter. I starten vil der være en betydelig usikkerhed (Ford, 1980). Efter mange episoder vil der manifestere sig en rutine for samarbejdet, og usikkerheden bliver mindre. Samarbejdet bevæger sig over i udviklingsfasen. Formålet med samarbejdet er her at opnå merværdi eller positiv synergi.

En væsentlig del af samarbejdet mellem HSF og de fire leverandører handler om branding, hvor følgende begreber er essentielle:

Branding. Et brand kan defineres som "a brand is a name, term, de-

sign, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers" (American Marketing Association, 2020). Et brand er dermed vigtigt for at differentiere sig fra konkurrenter.

Co-branding. Ved samarbejde mellem virksomheder defineres co-branding på følgende måde: "Co-operations between two or more marketable items that in one way or another connect representations of several brands in the marketplace" (Bengtsson & Servais, 2005, s. 707).

Private label. Når en virksomhed er leverandør til et andet brand, kaldes det private label (også kaldet *own label*, *private brands*, *own-brands*, *house brands* eller *distributor brands*) (Philipsen & Kolind, 2011). Private labels er "products marketed by retailers and other members of the distribution chain" (Keller, 2008). "Products" omfatter både produkter og services. Normalt tænker man på private labels som billige efterligninger af det førende brand. Men faktisk kan kvaliteten på private labels være på niveau med eller højere end ledende brands (Philipsen & Kolind, 2011). Den virksomhed, som ejer et *premium private label*, vil være meget afhængig af kvalitet i leverancen fra leverandører, og netop denne virksomhed vil derfor være interesseret i samarbejde om at forbedre leverandørernes ydeevne, kapacitet og kvalitet, også kaldet leverandørudvikling (Handfield et al., 2000; Philipsen & Kolind, 2011).

Et brand er knyttet til en specifik virksomhed og er afgørende for at følge en differentieringsstrategi. Co-branding handler om, at to virksomheders brands er synlige i dannelsen af et nyt fælles brand. Ved private label leverer en leverandørvirksomhed under en anden virksomheds brand.

Denne gennemgang af centrale teorier viser, at virksomhedssamarbejde er komplekst. For at forstå præmisser, aspekter, processer og effekter er det nødvendigt at granske samarbejder i konkrete kontekster. I det følgende er det den tilsyneladende asymmetri i indflydelsesforholdene i en stor virksomhed og mindre leverandører, som er genstand for en analytisk interesse. Der savnes inden for urismen viden om potentialerne i sådanne konstellationer.

Metode

Analysen er afgrænset til Hvidbjerg Strand Feriepark og fire af HSF's direktør, Steen Slaikjær, udpegede underleverandører, nemlig Restaurant Hvidbjerg Strand og Restaurant Italian Food, forpagtet af Lene Lauridsen, Blåvand Kurbad og Wellness, forpagtet af Knud Ole Sinkjær Knudsen fra Emcare, Frands Kristensen fra Nymindegab Ridecenter, som forpagter Ridecenter Blåvand, og endelig Pernille Juul fra Juelsminde Fisk, som for-

pagter Fiskehjørnet og Blåvand Kro. De valgte repræsentanter er ejere og primært ansvarlige for deres forretninger. Der er gennemført fem længerevarende interviews, et med Steen Slaikjær og et interview med den ansvarlige leder af hver af de fire leverandørvirksomheder. Interviewene var semi-strukturerede omkring temaer om forretningsudvikling i virksomhedsrelationer. De varede mellem 45 minutter og 1 time og 23 minutter. Med baggrund i teori om samarbejde og branding blev der spurgt ind til, hvordan samarbejdet blev etableret, hvordan det havde og har udviklet sig, hvilke interesser de enkelte virksomheder og personer havde og har, og hvordan de på symbiotiske måder kunne og kan forenes med interessen hos samarbejdspartneren. Der blev stillet skarpt på individuelle og fælles interesser som ejer, udlejer/kunde og leverandør for herved at få et billede af et udviklingsflow i samarbejdsmodellen og i de pragmatiske valg og kompromisser, som en alliance ville medføre. Der blev også spurgt ind til branding, herunder om den afsmittende brandværdi som en stor virksomhed kan give en lille og vice versa. Da samarbejdet er afhængigt af den individuelle historie, indgik der i interviewet spørgsmål om interviewpersonernes baggrund, og disse interviews lægger dermed mere vægt på den biografiske dimension, end forretningsmodelstudier normalt gør. Dette var et bevidst valg, idet undersøgelsens første faser viste, at personernes historie og karriere havde en stor indflydelse på holdninger til og udbytte af samarbejde.

Data fra interviewene blev kodet ved at anvende forskellige kodningsteknikker. Formålet med kodningen var at oversætte data fra interviewene til at kunne give mening i undersøgelsesspørgsmålene (Saldaña, 2016, s. 4). Til at analysere og besvare de fire undersøgelsesspørgsmål blev der anvendt proceskodning, holistisk kodning, teoretisk kodning og konceptuel kodning (Salaña, 2016).

Endelig skal det nævnes, at der blev suppleret med relevante informationer fra nogle af virksomhedernes internetsider og regnskaber.

De fem casevirksomheder: Opstart, forretningsområde og samarbejde

Hvidbjerg Strand Feriepark

Denne virksomhed blev etableret i 1976, da Mona og Thorkild Slaikjær købte en eksisterende campingplads i Blåvand. I 1999 trådte søskendeparret Steen Slaikjær og Lene Grønlund ind i forældrenes virksomhed som medejere. Der er siden sket et generationsskifte, så forældrene nu ejer ot-

te-ti procent af holdingselskabet, mens resten er ejet ligeligt mellem Steen og Lene. Steen og Lene er begge direktører i virksomheden. Lene har en uddannelse som tandtekniker. Steen har en cand.merc.-uddannelse i marketing. HSF har samlet en årlig omsætning på cirka 100 mio. kr. for alle aktiviteter. HSF ejer også Feriekompagniet, som Steen Slaikjær startede i 1999. Feriekompagniet står for sommerhusudlejning i Blåvandsområdet og har en årlig omsætning på cirka 70 mio. kr.

HSF er den første seksstjernede campingplads i Danmark. Den sjette stjerne blev tildelt for ekstraordinære faciliteter for en campingplads, nemlig en wellness-afdeling, indendørs legeland, indendørs badeland og hele tre restauranter (Nielsen, 2018). At kunne tilbyde ekstra aktiviteter og brande disse med stor vægt er en meget væsentlig del af HSF's strategi. "Vi ligger ude for enden af vejen. Hvis vi skal have nogle gæster til at komme herud, må vi gøre os umage" (Steen Slaikjær, interview). Hvorfor vælger gæsterne at komme til HSF? "Jamen, det er jo, fordi de får en sikkerhed for, at her kan de få en god ferie for hele familien. Og der er masser af oplevelser, selv om det skulle blive regnvejr." "[Svømmehallen], legeland, kurbad og wellness, nogle rigtig fine legepladser, du kan tage på shopping i Blåvand, tage ind til byen. Der er en superlækker strand, du kan tage til Blåvand Fyr. Der er mange ting at gøre" (Steen Slaikjær, interview). Pernille Juul fortæller, at hun havde booket en hytte på campingpladsen til sin produktionschef, som ville kigge forbi og spise på Blåvand Kro. "Men de nåede det aldrig. Med to børn, så var det bare nok. Så skulle de ride, så skulle de hoppe trampolin, så skulle de spille fodbold. Du kan jo være en hel uge på campingpladsen uden at være uden for pladsen" (Pernille Juul, interview). Der er i højsæsonen ansat cirka 300 personer i virksomheden, inklusive virksomhederne Feriekompaniet og rengøringsfirmaet W-Clean og cirka 50 personer om vinteren. De ansatte er fra Danmark, men også mange fra Tyskland, Polen eller Rumænien, da det ikke er muligt at besætte en del stillinger med danskere (Steen Slaikjær, interview).

Lene Lauridsen og Restaurant Hvidbjerg Strand og Restaurant Italian Food

Lene Lauridsen har sammen med sin mand gennem mange år drevet en tankstation, som de gik konkurs med for en del år tilbage. Lene er 61 år og har ingen uddannelse udover folkeskolen. Lene spurgte sammen med sin datter Christina for tre år siden Steen Slaikjær og Lene Grønlund, om de måtte overtage de to restauranter efter den tidligere forpagter, som valgte at starte for sig selv. Lene Lauridsens datter havde arbejdet for den tidligere forpagter siden 2008, og Lene havde været tjener siden 2010 samme

sted. Christina har en uddannelse som tjener. Lene Lauridsen har forpagtet Restaurant Hvidbjerg Strand og Restaurant Italian Food i tre år. De to første år havde Lene Lauridsen restauranterne sammen med sin datter, og det sidste år har hun selv stået for det. De to restauranter ligger i forbindelse med hinanden. Derudover er der også salg af grillmad, drikkevarer og is til gæster i badelandet gennem en åben disk i Restaurant Hvidbjerg Strand ud til badelandet. Ved overtagelsen af forpagtningen skulle den tidligere forpagter have cirka 200.000 kr. for investeringer i inventar. På grund af den tidligere konkurs havde Lene Lauridsen dog ikke mulighed for at låne disse penge i banken. Det var derfor afgørende, at leverandøren af fødevarer til den tidligere forpagter tilbød at finansiere lånet, mod at Lene Lauridsen og hendes datter købte råvarer hos ham. Afdragene kunne betales ved, at Lene Lauridsen ikke modtog rabatten på cirka fem procent af indkøb, men at denne del gik til at afdrage på gælden.

Emcare og Blåvand Kurbad og Wellness

Emcare er en virksomhed inden for fysioterapi og wellness etableret i 2001. Der er tre ejere, Knud Ole Sinkjær-Knudsen, Mette Ibsen Scherfig og Søren Møller Kristensen, som hver ejer en tredjedel. Sidstnævnte er administrerende direktør. De to mandlige ejere kendte hinanden fra fysioterapiuddannelsen, og Mette Ibsen Scherfig blev medejer i forbindelse med opkøb. Hovedaktiviteten er traditionel fysioterapi, som er aktiviteter rettet mod sundhed og forebyggelse. Det kan for eksempel være problemer med en skulder, hvor personen typisk får tre-seks behandlinger. Omkring en fjerdedel af omsætningen stammer fra direkte samarbejde med virksomheder. Der er 45 ansatte på afdelinger i Esbjerg, Varde og Oksbøl. Hovedparten af aktiviteterne foregår i Esbjerg. Fordelen ved at slå sig sammen i et større selskab er besparelser på de administrative udgifter. I 2008 fik direktøren en henvendelse fra HSF, om Emcare ville levere wellness til Blåvand Kurbad og Wellness, som ville være færdigbygget i 2009. Det sagde ejerne ja til, og Knud Ole Sinkjær-Knudsen har siden stået for den daglige ledelse. På fysioterapiklinikkerne i Esbjerg, Varde og Oksbøl er næsten udelukkende ansat fysioterapeuter og administrativt personale, men ved Blåvand Kurbad og Wellness er personalesammensætningen bredere, herunder kosmetologer og massører. Fem af de ansatte arbejder på fuld tid, mens de øvrige er på deltid: "Det er jo sådan, at med oplevelser, så skal det jo gøres, når de har fri, når kunderne har fri, så det vil sige, det er helligdage, det er weekender. Så der er rigtigt meget weekendarbejde, der er rigtigt meget helligdagsarbejde. Og vi kan jo ikke bede nogle om kun at arbejde på de der dage, så vi har mange afløsere til at dække" (Knud Ole Sinkjær-Knudsen, interview).

Nymindegab Ridecenter og Ridecenter Blåvand

Frands Kristensen er uddannet socialrådgiver og har i mange år været institutionsleder og drevet to misbrugsinstitutioner. I dag er han 70 år og på nedsat tid som leder. I 1985 havde han en landbrugsejendom tæt ved Henne Strand, som er et stort turistområde. Hans børn manglede noget at lave i sommerferien. "Så købte jeg nogle heste, og så lejede de dem ud, og så kunne de lave lidt forretning der". Frands Kristensen havde ikke haft heste før. I løbet af de næste år udvidede han med flere heste og arrangerede rideture for turister. I 1999 solgte han gården i Henne med en konkurrenceklausul om, at han ikke i nogle år måtte drive forretning med rideture inden for en vis afstand af Henne. Han beholdt dog cirka ti heste. Derefter fik han en henvendelse fra Slaikjær-familien om at arrangere rideture i Blåvand. "Det var interessant, fordi det var en af landets største campingpladser, og vi fik staldfaciliteter stillet til rådighed, og der var mulighed for at leje græsjord til hestene. Så jeg var klar over, at det simpelthen nok er et af Danmarks bedste steder, måske det bedste sted i Danmark at lave turridning. Så det var derfor, jeg sagde ja, jeg kunne ikke dy mig" (Frands Kristensen, interview). Frands Kristensen begyndte med at arrangere rideture i Ridecenter Blåvand i 2002. Samtidig købte han en anden ejendom, som blev indrettet som ridecenter uden for Nymindegab, hvor han også tilbød rideture til turister.

Frands Kristensen har kun islandske heste. "De er mere hårdføre, og de fleste af dem har nok også et bedre sind. Altså mere omgængelige og stabile at ride på end store heste. Og så er der heller ikke så langt at falde. En islandsk hest er som regel tre gange dyrere som en pony ... islandske heste har en speciel gangart, der hedder tølt ... og den er rigtigt god for nybegyndere, fordi der sidder du helt roligt i sadlen. Du sidder ikke og hopper i sadlen, så derfor valgte vi den islandske hest."

I Blåvand er der 35 heste fra foråret og frem til, at rideturene slutter omkring 1. november. I 2019-2020 er der for første gang ridninger i vinterhalvåret, og derfor er 12 heste forblevet i Blåvand. De andre heste bliver transporteret til Nymindegab Ridecenter. "Om jeg har 40 heste eller 70 heste, det er næsten det samme". Der er besparelser på pasning og dermed personale ved at have dem samme sted uden for turistsæsonen. Der er ansat tre faste medarbejdere udover Frands Kristensen. I sæsonen er der ansat syv-otte ekstra personer. De ekstra personer er praktikanter. Der er en dygtig træner ansat, som lærer praktikanterne alt om hestens pleje og især at blive bedre ryttere. De frivillige praktikanter betaler ikke for træning, kost og logi. Der er tale om voksne mellem 20 og 35 år. Det er krævende at være turguide, blandt andet fordi ikke alle turister er så erfarne ryttere, som de

fortæller til guiden. "Det er guidens opgave at finde den rigtige hest til den rigtige rytter. Rider du på stranden, går det sgu stærkt. I fuld galop. Hvis de ikke har den rigtige hest, så falder de af og slår sig. Vi satser ekstremt meget på, at vi ikke har uheld, og hvis vi har en, der falder af, så samme aften bliver det evalueret. Hvad gjorde vi der, og lavede vi en fejl, hvad kan vi gøre anderledes? Og det betyder i år, jeg tror, vi har tabt to ryttere ud af 2.000. Det er ekstremt lavt."

Juelsminde Fisk, Fiskehjørnet v/ HSF og Blåvand Kro

Pernille Juul startede med at arbejde i isbaren på havnen i Juelsminde, da hun var 12 år gammel. Da hun var 15 år, sagde hun til ejeren af isbaren, "at hvis han nogensinde ville sælge, så skulle han sælge til mig". Da hun var 17 år, blev hun tilbudt at købe isbaren. Det kunne hun selvfølgelig ikke, men fik overtalt sin far til at hjælpe med at købe den. Pernille Juuls far havde en slagterbutik. Sideløbende med sit job i isbaren tog Pernille Juul en bachelor i økonomi og marketing. Efter Pernille Juul havde drevet isbaren i en del år, gik Juelsminde Fiskehandel konkurs i 2004, og butikken stod tom det følgende år. Dette år faldt omsætningen i isbaren markant, fordi fiskehandlen ikke eksisterede mere. Der var en stor synergi mellem de to butikker. Sammen med sin far købte hun Juelsminde Fisk i 2005. Siden har hun købt faren ud og ejer selv virksomheden i dag. Juelsminde Fisk omfatter en fiskeproduktion, der sælger til engros, leverer varer til Fiskehjørnet i Blåvand, produkter til Fiskebutikken i Juelsminde og varer til tre fiskebiler. Der er en fiskebistro, der er selskabslokaler og mad ud af huset. Man oprettholder en slagterafdeling. I Juelsminde Fisk er der cirka 20 fastansatte og 100-120 ansatte om sommeren. I isbaren er der tre fastansatte og cirka 50 i alt i højsæsonen.

Pernille Juul har en søn, og når hun havde fri om søndagen, tog hun tit til Blåvand på endagsture. Det var dengang det eneste sted, hvor butikkerne var åbne om søndagen, og hvor der også var et badeland. På et tidspunkt kom hun i snak med nogen i Blåvand om fiskebutikken ved HSF, men tænkte ikke videre over det. På det tidspunkt havde HSF i løbet af otte år haft fem forskellige til at prøve kræfter med fiskebutikken. Men det kneb med at leve op til den forventede standard. Slaijkær-familien henvendte sig til Pernille Juul og spurgte, om hun var interesseret i at overtage. Da havde de allerede tjekket kvaliteten i fiskebutikken i Juelsminde. Pernille Juul sagde ja og har drevet fiskebutikken siden 2014. Til det årlige møde med Steen og Lene fortalte Pernille Juul, at fiskebutikken kun akkurat løb rundt, og at der var høje omkostninger ved at levere frisk fisk fra Juelsminde hver dag. Så tilbød de hende Blåvand Kro. Afgørende for et ja til dette tilbud

var, at Pernille havde den rette leder, for det ville ikke ville være muligt at køre frem og tilbage. Pernille Juul havde gennem flere år forsøgt at overbevise en kvindelig kok, Anne Helene Jørgensen, om at arbejde for sig, men Helene ønskede kun et job på en kro. Efter et besøg på Blåvand Kro var hun parat til at flytte og starte som kok. Sammen etablerede de en selvstændig virksomhed, som driver både Blåvand Kro og Fiskehjørnet. Med en kro, som har åbent hele året, var det meget lettere at skabe en rentabel fiskebutik, fordi kroen kunne udnytte fisk, som ikke var blevet solgt i løbet af dagen. Desuden kunne man have en mere fleksibel personaleallokering, og de daglige fiskeleverancer fra Juelsminde blev mere rentable, fordi der skulle leveres til både fiskebutik og kro. Anne Helene Jørgensen er ordblind, og det skaber en række udfordringer med kontorarbejde, løn, bogføring med videre, som Pernille hjælper hende med og vil uddanne hende i.

Analyse af casene

HSF's differentieringsstrategi, branding og samarbejde med leverandører

Med de seks stjerner, og med anerkendelse fra forskellige europæiske campingorganisationer, har HSF et *premium brand* i Danmark og Europa (Keller, 2008). Virksomheden følger en differentieringsstrategi (Porter, 1985). Pernille Juul fra Juelsminde Fisk beskriver, at "Slaijkær-familien går meget op i, at tingene skal være i orden. Og det skal være lige så *high standard* som deres campingplads. Altså, alt det skal bare være tiptop". HSF sætter ind to steder i distributionskanalen, nemlig som det overordnede brand over for feriegæster samt som den part, der blandt andet stiller en række fysiske faciliteter til rådighed for leverandørerne. Inden for turismeforskning er en lokal samarbejdsorganisation at forstå som en "boundary spanner", som kan integrere en tolkning af og indsigt i det eksterne marked med læring og forandring gennem samarbejde med lokalt fokuserede partnere (Sheehan et al. 2016, s. 552). Differentieringsstrategien bygger mere på oplevelser end service (Lorenzen et al., 2015) og er rettet mod forskellige grupper af turister i kystnære områder (Andersen, 2015).

Tre ud af de fire leverandører har også egne brands. Alle fire leverandører pointerer, at for kunder kan det være vanskeligt at skelne mellem HSF og de fire leverandørers ydelser. For eksempel siger Lene Lauridsen: "Mange folk tror jo, det er campingpladsen, så hvis de har noget at klage over, så går de ind i receptionen og klager i stedet for at komme her". Det overordnede brand er HSF, og de forskellige leverandører bidrager

under dette brand svarende til tankegangen i et private label. Det kan da også observeres, at alle fire leverandører ikke er direkte nævnt ved deres eget brand, men at deres aktiviteter promoveres under markedsføring fra HSF. Nymindegab Ridecenter og Blåvand Kro har elementer af co-branding sammen med HSF, men private label dominerer. De fire leverandører bliver omtalt som 'forpagtere' af Steen Slaikjær. Det er i tråd med denne tankegang, hvor en forpagter forholdsvist enkelt kan skiftes ud med en anden forpagter under det overordnede HSF-brand. Det kan beskrives som samarbejde og konkurrence under *co-opting networks*. Konkurrencen består her i HSF's mulighed for at skifte leverandøren ud og derved udsætte de eksisterende leverandører for konkurrence med andre potentielle leverandører. Samarbejdet består i, at HSF går ret dybt ind i samarbejdet med hver enkelt leverandør om at udvikle en god service og trimme deres forretning. De fire leverandører snakkede alle om 'kollegialt samarbejde' med HSF. Dette samarbejde mellem private label-ejer og leverandør kaldes leverandørudvikling (Handfield et al., 2000; Philipsen & Kolind, 2011). Set i forbindelse med tankegangen i figur 1 er det første element leverandørudvælgelse, svarende til interaktion-stadiet. Når man ønsker at opbygge og understøtte et *premium brand* som HSF, er det afgørende at finde de bedste leverandører. Hvis de ikke findes, så er alternativet at vælge gode leverandører og udvikle dem til at blive ekstra gode. Anden del svarer til *alignment* og forretningsmålsstadierne. Her etableres samarbejdet og nogle udviklingsmål i dette samarbejde. Den tredje del, interface-stadiet, er karakteriseret ved en løbende dialog om den daglige drift og eventuelle justeringer i denne. Hvis de to parter ikke kan blive enige, kan samarbejdet afbrydes, og HSF skulle så finde en anden leverandør eller selv etablere den pågældende tjenesteydelse.

Hvad karakteriserer de aktivitetsområder, hvor HSF samarbejder med leverandører?

Der er en række mønstre i arbejdsdelingen mellem HSF og leverandørerne. For det første ønsker HSF selv at stå for investeringer i bygninger og faciliteter, som er kernen i et samlet forretningskoncept og essentielt for at opnå seks stjerner, herunder Blåvand Kurbad og Wellness, badeland, indendørs legeplads, bygninger til tre restauranter og butikker, faciliteter til hesteudlejning, bygning til sommerhusudlejning med videre. For det andet ønsker HSF *inhouse*-kontrol med aktiviteter, hvor man over tid har opbygget egne og for forretningen centrale kompetencer, for eksempel drift af campingplads, hotel, reception, markedsføring, hjemmeside med booking, udvikling af overordnet forretningsstrategi og i forlængelse heraf planlæg-

ning, udvikling og koordinering af aktiviteter, som understøtter strategien; design og planlægning af fysiske udseende på bygninger, daglig ledelse af tilsyn med den overordnede strategi. Rengøring er efter forskellige negative outsourcing-erfaringer udskilt i et eget selvstændigt selskab W-Clean. For det tredje vælger HSF at holde på aktiviteter på områder med god indtjening og simpel drift, herunder købmandsforretningen. Endelig, og for det fjerde, holder man på aktiviteter, som er afgørende for fremover at beholde de seks stjerner, men hvor det endnu er på et eksperimentalt stade, og hvor det næppe kan betale sig økonomisk for eksterne partnere at drive forretning, herunder for eksempel en gourmetrestaurant.

De forretningsaktiviteter, som HSF har valgt at tilbyde til andre virksomheder, er generelt kendetegnet ved, at de rummer specifikke kapabiliteter for at kunne drive netop den type forretning på en tilfredsstillende måde. Det er i reglen kapabiliteter, som det har taget længere tid at opbygge, og som er komplekse, og hvor en række ressourcer og kompetencer må sammensættes på en specifik måde. Der er eksempelvis kun få personer, som har forstand på og er kompetente til at drive et wellnesscenter, en hesteudlejning og en fiskebutik- og restaurant på et kontinuert højt niveau. Det gælder til en vis grad også for restauranterne. Men restaurantkompetencer er mere almindeligt forekommende, og HSF driver da også selv en cafe i forbindelse med det indendørs legeland. Hensigten med at bortforpagte restauranterne synes derfor mest at være et spørgsmål om, at de ellers kræver megen opmærksomhed fra HSF-ledelsen sammenholdt med det økonomiske udbytte.

Positiv ressourcesynergi for HSF ved samarbejde med leverandører

Med oplysninger fra virksomhedernes regnskaber står det tydeligt frem, at HSF er meget større end de fire beskrevne leverandører. Dermed er der a priori en asymmetri i deres relation. HSF opnår et markant større overskud målt i kroner og målt i overskudsgrad sammenlignet med leverandørerne. Overordnet set er HSF derfor tilfreds med sit samarbejde med leverandørerne, fordi disse er med til at sikre en høj profit gennem en høj kvalitet, en opfattet høj værdi og en rimelig pris. Men der er en forretningsrisiko ved at anvende leverandører, hvilket mest tydeligt illustreres ved tidligere udfordringer ved at finde en kvalificeret leverandør til fiskebutikken og hesteudlejningen. Omvendt er der også en risiko, hvis HSF selv skulle opbygge disse kompetencer internt, fordi fastholdelse af medarbejdere på de givne ansættelsesvilkår i sæsonbeskæftigelse er en stor udfordring. Det er en del af historien, at leverandørerne på en fleksibel måde selv leverer en væsentlig arbejdsindsats som selvstændige.

Ejerperspektiv: Positiv synergi for leverandører ved samarbejde med HSF

Lene Lauridsen undgår risikoen ved selv at investere i selve restauranten, og det ser hun som den væsentlige synergifordel. "Jeg turde ikke åbne en restaurant. Jeg får jo det hele foræret. Jeg får jo gæsterne foræret jeg kan ikke få det bedre" (Lene Lauridsen, interview). Lene Lauridsen vurderer også, at afkastet af virksomheden er ok: "I min alder altså, jeg har svært ved at gå ud og finde arbejde. Fordi førhen har jeg jo gået ledig om vinteren. Og når jeg så har været ude og søge arbejde, så har de sagt 'du er for gammel' ... Jeg skal ikke tjene det helt vilde" (Lene Lauridsen, interview). For Lene Lauridsen var underleverandørens tilbud om at finansiere lån til køb af inventar helt afgørende både for hendes valg af leverandør, men også for hendes mulighed for at drive restauranterne overhovedet.

HSF har investeret 35 mio. kr. i Blåvand Kurbad og Wellness (Steen Slaikjær, interview). At kunne forpagte disse faciliteter i stedet for selv at stå med investeringsrisikoen var den væsentligste grund til, at Emcare vurderede det attraktivt at indgå et forretningssamarbejde med HSF. Som ejere har Emcare en langsigtet interesse i Blåvand Kurbad og Wellness, og deres afkast på denne forretningsaktivitet er på linje med andre dele af Emcares fysioterapiforretning (Knud Ole Sinkjær-Knudsen, interview). I 2009 var der ikke andre større udbydere af wellness i det vestjyske område (Steen Slaikjær, interview), og derfor fandtes der ikke kompetente leverandører. Afkastet var ikke tilfredsstillende i starten, fordi Emcare skulle lære at arbejde med wellnessområdet og med turister som kunder. Kompetencer til at drive en wellnessforretning adskiller sig markant fra Emcares kompetencer på fysioterapiområdet. En stor gruppe af Emcares afløserer er studerende fra fysioterapiuddannelsen i Esbjerg, hvor Emcare har gode kontakter, blandt andet fordi virksomheden står for en bestemt del af uddannelsen. Emcare har købt en bil, så afløserne kan transporteres mellem Esbjerg og Blåvand, da der ikke er god offentlig transport. De relativt lave lønomkostninger til studenterarbejdskraft er vigtige for at opnå en rentabel forretning.

Samarbejdet med HSF om Blåvand Kurbad og Wellness har en række positive synergier for Emcare. Der er en fælles reception, som bliver betjent af personale fra Emcare. Blåvand Kurbad og Wellness har to forskellige forretninger i sig, nemlig kurbadene, hvor indtægter går til HSF, og wellness, hvor indtægter går til Emcare. Kunder betaler 250 kr. for at komme ind i en række afslappende kurbade og saunaer med dufte, musik med videre. Hvis kunderne bestiller en service fra wellness, for eksempel en massage, får de adgang til kurbadene til halv pris. Alle overnattende gæster fra HSF

har adgang til badeland, legeland og trampolinland med i prisen. Gæster, der overnatter i en hytte, i en strandvilla eller på Strandhotellet, det vil sige gæster, som betaler en højere pris for overnatning, har adgang til Blåvand Kurbad og Wellness. Wellness består af en række behandlinger, der kræver, at man bestiller tid i forvejen, typisk en eller flere dage før, så bemanning med personale kan planlægges. Der skal være en belægning på 70-80 procent, for at en ekstra medarbejder bliver kaldt på arbejde, og så kan der sælges ekstra behandlinger på dagen (Knud Ole Sinkjær-Knudsen, interview). En meget væsentlig del af kunderne er fra HSF, men der er også gæster udefra.

Som ejer oplever Frands Kristensen, at det økonomiske afkast på Ridecenter Blåvand er på niveau med eller lidt over Nymindes Ridecenter, fordi der er en lidt bedre udnyttelse af hestene. Risikoen ved at starte var mindre med Ridecenter Blåvand i tilknytning til HSF, fordi Frands Kristensen ikke skulle foretage investeringer i stalde med videre. HSF's investering i stalde var afgørende for opstart af denne del af virksomheden.

Som medejer er Pernille Juul tilfreds med afkastet på sine aktiviteter i Blåvand Kro, men synes, at lokalet på ni-ti kvadratmeter til Fiskehjørnet er i underkanten til at drive en rentabel forretning. Hun har foreslået en udvidelse til dobbelt størrelse i forbindelse med en renovering i 2019 af bygningen, hvor butikken er placeret, men det blev ikke accepteret af Steen og Lene. Forretningsrisikoen er lav på grund af leje af lokaler, og fordi investeringerne har været begrænsede i Blåvand Kro og Fiskehjørnet. Blåvand Kro og Fiskehjørnet er skilt ud i et selvstændigt selskab, så det ejes af Pernille og Anne Helene i fællesskab. For at etablere et forretningssamarbejde med HSF har de to derfor etableret et samarbejde gennem dette selskab. Tidshorisonten på investeringen er derfor lang for Blåvand Kro med ansættelse af kokken i partnerskab med Pernille Juul. Sæsonarbejde (marts til oktober) betyder, at det er udfordrende at skaffe kvalificeret arbejdskraft til Fiskehjørnet. Samarbejdet med Anne Helene og Blåvand Kro rummer en forretningsaftale, men også et klart element af CSR (Corporate Social Responsibility), når Pernille hjælper Anne Helene med oplæring og ekstra uddannelse.

Leverandørperspektiv: Positiv synergi af samarbejde med HSF

Som leverandør har Lene Lauridsen opnået en række positive synergier. Som ansat gennem mange år havde hun og hendes datter opbygget et godt image og en velfungerende langsigtet relation til ejerne af HSF, Steen Slaikjær og Lene Grønlund. Hun er som leverandør tilfreds med prisen

på forpagtningen. Krydssalg og opfølgende salg handler for restauranten om at få gæster fra campingpladsen til at besøge restauranten. Her er altså en potentielt stor synergi. Afgørende for at opnå denne synergi er dog, at kunderne er tilfredse, for negativ omtale spredes lynhurtigt på campingpladsen, og det resulterer i færre gæster. Lene Lauridsen oplevede, at to af hendes kokke af forskellige årsager sagde op lige før højsæsonen. Det skabte en kritisk situation for hende. Hun forsøgte gennem stillingsopslag at finde nye kokke, men uden held. Her hjalp Lene Grønlund fra HSF ved, at hun gav Lene Lauridsen en række ansøgninger, som hun havde fået til HSF, men ikke havde haft brug for. På denne måde udvikles der en positiv synergi i kritiske situationer.

Emcare får en stor del af kunderne gennem den etablerede ordreprocedure fra HSF, som også aktivt markedsfører Blåvand Kurbad og Wellness. Efter bygning af Hvidbjerg Strand Hotel i 2017 har Blåvand Kurbad og Wellness fra 2019/2020 haft åben året rundt, hvilket giver langt bedre muligheder for fastansættelse af personale og en bedre forretning for Emcare. Med Emcares satsning på wellnessområdet har der i høj grad været tale om opbygning af en langsigtet relation. Ordreproceduren og betalingsbetingelserne for gæster i kurbadet betyder, at der er en positiv synergi i forhold til wellness. Dermed kan der opnås et mersalg og krydssalg for Emcare. Emcares håndtering af wellness gennem ti år har givet virksomheden et godt image i forhold til HSF. Emcare udtrykker, at forpagtningsbetingelser og den økonomiske fordelingsmodel er rimelig i forhold til risikoen.

Som leverandør ser Frands Kristensen flere forskellige synergier. Der er en dialog med HSF om en række emner, herunder prissætningen af ride-ture. Det er helt klart en langsigtet relation, som nu har været knap 20 år. Frands Kristensen sparer noget på sin markedsføring, fordi HSF trækker mange gæster til. Cirka halvdelen af Frands Kristensens kunder kommer fra HSF. Frands Kristensen mener, at han har et godt image i forhold til kvaliteten på og af rideture. Kvalitet kan blandt andet ses på et meget lavt antal gæster, som falder af hestene. Derudover er god kvalitet, at hestene på den ene side er skikkelige, men på den anden side heller ikke er sløve, for gæster har lyst til at komme op i fart. Hvis nogle heste i løbet af en sæson ikke fungerer formålstjenligt, bliver de skiftet ud med reserveheste fra Nymindesgab.

Som leverandør er der to forskellige scenarier for Fiskehjørnet og for Blåvand Kro. Fiskehjørnet ligger ideelt for eksponering i forhold til kunder ved indkørslen til HSF. Pernille deler Slaikjær-familiens syn på kvalitetsstandard, og der er et godt brandmatch. Helt afgørende for Blåvand Kro er en aftale om, at lejere af sommerhuse sammen med nøglen får en rekla-

me for Blåvand Kro. Det øger kundeflowet og sikrer en væsentlig synergi. Muligheden for at udnytte råvarer fra butikken i restauranten er vigtig for at undgå råvarespild og få en bedre økonomi. Kunder, som har smagt en bestemt fisk på Blåvand Kro, kan også ses bede om samme fisk i fiskebutikken. Salg af fisk fra Juelsminde Fisk til butik og kro skaber selvfølgelig også en positiv synergi for Pernille Juul i en større forretningsmæssig sammenhæng.

Initiativ til samarbejde, længde af samarbejde og leverandørudvikling

Omkring udvælgelse af leverandører fortæller Pernille Juul fra Fiskebutikken, at Thorkild Slaijkær er kendt for at tage sin autocamper og besøge forskellige turiststeder rundt om i landet for både at få nye ideer, men også for at teste og finde de bedste leverandører. Efter at HSF havde haft fire-fem forskellige leverandører til fiskebutikken på otte år, blev hun leverandør i 2014. Frands Kristensen fra Nyminddegab Ridecenter fortæller, at han blev kontaktet i 1999, efter at en anden leverandør med mindre held havde stået for ridning hos HSF i en periode. Lene Lauridsen med restauranterne kan fortælle, at hun og datteren søgte om og fik lov at drive restauranterne, efter at den tidligere forpagter valgte at stoppe og starte restaurant i egne lokaler. Knud-Ole Sinkjær-Knudsen fra Emcare og hans medejer, Søren Møller Kristensen, blev kontaktet af HSF i 2008 med henblik på at levere wellness til det nybyggede Blåvand Kurbad og Wellness. Alt i alt har Nyminddegab Ridecenter været leverandør til HSF i 18 år, Emcare i ti år, Juelsminde Fisk i fem år og Lene Lauridsen i tre år. Et fælles træk er, at HSF tog den første kontakt til leverandørerne – bortset fra Lene Lauridsen, som de kendte gennem lang tids samarbejde.

Det løbende samarbejde er karakteriseret ved, at der bliver genforhandlet kontrakter. Hvert år er der en eller flere samtaler med Steen og Lene. Her bliver samarbejdet drøftet, og begge parter kan tage emner op. Det er her, at større beslutninger bliver forhandlet på plads. I løbet af turistsæsonen sker der en løbende dialog, for eksempel når man tilfældigvis mødes, hvis der har været klager, eller der er mere akut brug for at løse en udfordring.

Forhandlingstemaer

”Altså, det er meget anderledes for mig, for jeg har aldrig prøvet andet end at være selvstændig. Og jeg har altid ejet alting. Så derfra og så lige pludselig at gå til, at man skal spørge om lov om ting – det er meget svært for mig. Men jeg øver mig, og jeg bliver også bedre. Jeg har lige haft problemer med handicapadgangen på kroen, og så skal jeg spørge om lov. Og jeg skal

også fortælle, hvornår jeg laver det, og de skal op og godkende det ... Når et afløb for eksempel ikke fungerer, så er det jo egentlig i princippet dem [HSF], som skal ordne det og betale for det ... Jeg er vant til at klare mig selv. Det ordner jeg bare og betaler. Jeg tror på, at jo mindre jeg belemrer dem, jo nemmere har jeg ved at komme igennem med de ting, som jeg så virkelig gerne vil" (Pernille Juul, interview).

Lene Lauridsen fortæller, at datteren insisterede på, at de solgte dansk oksekød. Dog var den leverede oksefilet simpelthen ikke mør, hvilket restauranten fik en del klager over. Lene Lauridsen valgte derefter kun at servere bøffer af kalvemørbrad, som godt nok var dyrere i indkøb, men som kunderne også var meget tilfredse med. I 2019-sæsonen var der kun to klager over maden. Der er også begrænsninger ved samarbejdet. Da Lene Lauridsen anskaffede nye stole til restauranterne, ville Steen og Lene gerne sikre sig, de passede ind i stilen, inden de blev købt. "Nu skulle vi have nye stole her ... de [Lene og Steen] ville gerne lige se, om stolene var i orden. Om de passer ind. Altså, det går de lidt meget op i, at det passer sammen" (Lene Lauridsen, interview).

Frands Kristensen oplever et fint samarbejde med HSF. Sidste år forhandlede han sig frem til, at priserne kunne hæves på rideture, da efterspørgslen oversteg udbuddet i højsæsonen. Frands Kristensen håber også, at der er mulighed for at forhandle sig frem til, at HSF bygger en ridehal. Det vil give langt bedre muligheder for at tilbyde rideture og andre aktiviteter i vinterperioden, eller hvis der er dårligt vejr.

Feriekompagniet, som står for sommerhusudlejning, havde øget sine aktiviteter og havde brug for mere plads. Feriekompagniet og Blåvand Kro deles om lokalerne, og der var derfor en forhandling med Steen Slaikjær om, hvordan begge parter skulle kunne få plads og indrette sig. "Slaikjær, de er forretningsmennesker til fingerspidserne, og de ved altså godt, hvad de har med at gøre. Jeg tror, at kommer man som lidt grøn, så tror jeg, man bliver kørt over, lad mig sige det sådan" (Pernille Juul, interview).

Konklusion og diskussion

En væsentlig forklaring på HSF's succes er, at virksomheden følger en differentieringsstrategi baseret på at tilbyde mange aktiviteter med en høj standard i tilknytning til ferieparken, og heri har samarbejdspartnerne en vigtig rolle. Differentieringen er i høj grad knyttet til HSF som et *premium brand* inden for oplevelsesøkonomi (Lorenzen et al., 2015). Er denne form for forpligtende virksomhedssamarbejder mere effektive end den markedsføring, som DMO'erne (Destination Management Organizations) tra-

ditionelt tager sig af? Andersen (2015) noterer, at det kan være vanskeligt at lægge et strategisk og ledelsesmæssigt element ind i samarbejder, hvis der er en lav grad af forpligtethed. Ved HSF er der både en markedsføring over for danske og europæiske turister og en samtidig proaktiv opbygning af turistfaciliteter i Blåvand. Opbygningen af turistfaciliteter ledes af HSF, som har formuleret et koncept, investeret i bygninger og faciliteter og inviteret leverandører til at forpagte og levere vigtige dele af services og oplevelser til turister. Leverandører spiller ved HSF en central og integreret rolle for væksten. Eksemplet viser derfor mekanismer med symbioseskabelse mellem en stor og flere små turistvirksomheder. HSF og leverandører spiller forskellige roller i en "boundary spanning" mellem markedsføring over for eksterne kunder og koordineret planlægning og organisering af aktiviteter på destinationen (Sheehan et al., 2016). HSF har en kritisk koordinerende, men også bestemmende funktion. Men leverandørerne spiller en vigtig rolle ved at levere services og oplevelser under HSF-brandet. Leverandørernes brandingsamarbejde kan bedst beskrives som leverandører til HSF i stil med at levere til et *premium private label* snarere end co-branding.

HSF samarbejder med leverandører med særlige kompetencer, som det tager længere tid at udvikle og beherske. Samarbejdet foregår ved, at HSF stiller bygninger og faciliteter til rådighed, og aktiviteter foregår under HSF's brand. HSF opnår ved samarbejdet at kunne tilbyde bedre services med mindre forretningsrisiko og samlet set en høj profit på hele sin forretning. Der ligger i tilgangen en langsigtet styrkelse af virksomhedens brand. De områder, hvor HSF selv har opbygget kompetencer, eller hvor kompetencer er afgørende for at drive HSF, er placeret internt i HSF.

Der er tre væsentlige grunde til, at leverandørerne har valgt at samarbejde med HSF: 1) Forretningssamarbejdet med HSF har reduceret investeringsrisikoen markant; 2) de gæster, som HSF tiltrækker gennem sin markedsføring, udgør en væsentlig andel af leverandørernes omsætning; 3) leverandørernes indtjening fra forpagtningen er på niveau med indtjeningen fra deres andre forretningsområder. Derudover er der muligheder for at opnå et mersalg gennem samarbejdet for alle leverandører. En leverandør har et samarbejde omkring ordrer og betaling, en anden har et samarbejde omkring rekruttering. De har alle investeret tid i at opbygge en langsigtet relation til HSF.

Forretningsudvikling i relationer er baseret på, at virksomheder ud fra deres individuelle interesser finder fælles interesser at samarbejde om. Symbiotisk vækst gennem samarbejde tager tid og kræver nogle samarbejdskompetencer hos begge parter. Både den store og lille turistvirksomhed kan ikke blot selv bestemme, men må forhandle med den anden part,

hvis ting skal løses eller ændres. Det kan være uvant at forhandle i stedet for selv at bestemme alt. Uenigheder om for eksempel kvalitetsstandard er en væsentlig årsag til, at eksisterende samarbejder ophører, og nye samarbejder indledes.

Der synes at være en blind plet i de gængse turisterhvervsstøtteprogrammer med den ensidige fokus på små turistvirksomheder, og hermed også i TourismX. Der mangler i det danske og EU-baserede erhvervsfremmesystem en klarere erkendelse af, at store turistvirksomheder, for eksempel som her HSF, i for dem forretningsmæssigt gunstige konstellationer kan stille ressourcer til rådighed under deres forretningskoncept og skabe forretnings- og vækstmuligheder for andre og typisk mindre turistvirksomheder. Der er brug for at studere sådanne symbioser nærmere.

Referencer

- American Marketing Association (2020). Definition of brand (hentet den 03.01.2020). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andersen, L. F. (2015). The spatial and experiential dimension of coastal zone tourism in Denmark. In: A. Lorentzen, K. T. Larsen, & L. Schrader. *Spatial Dynamics in the Experience Economy* (pp. 174-190). Abingdon: Routledge.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. New York: McGraw Hill Professional.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-353.
- Freytag, P. V. & Philipsen, K. (2019). Shaping business through and within networks: evolving from a traditional to a digital firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 1079-1092.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Handfield, R. B., Krause, D. R., Scannell, T. V., & Monczka, R. M. (2006). Avoid the pitfalls in supplier development. In Rhodes, E., Warren, J. P., & Carter, R. (Eds.). *Supply chains and total product systems: a reader*. (pp 25-44). London: John Wiley & Sons.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management*. Harlow: Pearson International Edition.

- Lemmetyinen, A. & Go, F. M. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30(1), 31-40.
- Lorentzen, A., Larsen, K. T., & Schrader, L. (2015) *Spatial Dynamics in the Experience Economy*. Abingdon: Routledge
- Mortensen, M. H. (2012). Understanding attractiveness in business relationships—A complete literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1206-1218.
- Nielsen, M. (2018, 21. juni). HSF bliver den første med seks stjerner, JydskeVestkysten Online, lokaliseret 20.12.2019 på <https://jv.dk/artikel/hvidbjerg-strand-feriepark-bliver-den-første-med-seks-stjerner>.
- Philipsen, K. P. & Kolind, J. (2012). Supplier and retailer collaboration over the creation of me-too and own brand private labels. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 77(2), 53-68.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Free Press.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016). The use of intelligence in tourism destination management: An emerging role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549-557.
- Snehota, I. & Håkansson, H. (Eds.) (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Tantalo, C. & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- van der Zee, E. & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46-56.

Hvordan fire små hjul kan blive til stor innovation.

En sand fortælling om innovation i turismebranchen

Jens F. Jensen, Aalborg Universitet

Resume

Dette kapitel undersøger et konkret innovationsprojekt inden for turismeområdet, der tager udgangspunkt i mindre turismevirksomheder. Innovationsprojektet omhandler et mobilt badehuskoncept. Kapitlet beskriver projektets ide, baggrund, indhold og rationale, og det diskuterer, om projektet kan betragtes som innovation, og på hvilke måder og niveauer det i givet fald kan betragtes som innovation. I samme bevægelse forsøger kapitlet at rejse den mere generelle diskussion om, hvad innovation overhovedet er, hvordan innovation kan forstås, og hvilke forskellige typer af innovation der kan tales om. Det argumenterer også for, at innovation er et relativt snarere end et absolut begreb. På en kritisk måde diskuteres beslægtede begreber som 'innovationshøjde'. Diskussionerne rejses ud fra en konkret dialog, som projektet har haft med repræsentanter for en dansk erhvervsfremmeansvarlig myndighed.

Anslag

'Det er ganske vist!' Dette kapitel baserer sig på en sand historie. Det tager udgangspunkt i en skriftlig respons, som vi modtog fra en styrelse som reaktion på og spørgsmål til en projektbeskrivelse, som vi havde indsendt. Projektet handler kort fortalt om at sætte hjul på et badehus for dermed at gøre det mobilt.

Responsen lød således: "Det er simpelthen svært at se, at der er tale om

innovation og innovationshøjde med et mobilt badehus ...” Og i samme forbindelse: ”... re-opfindelsen ... er ikke i sig selv innovation. Hvad er produktet eller servicen, der skal komme ud af det, som skulle være innovativt, og hvad er det innovative perspektiv i det?” Det ses mere som ”at være virksomhedsudvikling end en virksomhed, der tester / afprøver / udvikler et innovativt produkt eller service ... hvis det her skal blive til et innovationssamarbejde, vil det skulle strammes op, og gøres klart, hvad der er innovation”. Og så konkluderes der: ”Jeg kan ikke på det foreliggende grundlag se, hvad innovationen er i dette samarbejde”.

Så, kort sagt, at sætte fire hjul på et badehus, at gøre et badehus mobilt, kan af den pågældende styrelse ikke anerkendes som innovation og som innovationshøjde. Og det er ganske vist!

Dette kapitel sætter sig for at undersøge netop dette: Om det er innovativt at sætte fire hjul på et badehus? Om der er tale om innovationshøjde, når man gør et badehus mobilt? Om det omtalte projekt har noget med innovation at gøre? Og i de bestræbelser kommer vi samtidig mere generelt omkring, hvordan innovation i det hele taget kan forstås.

Kapitlet er et case-studie, det vil sige en analyse af en konkret case, der repræsenterer et eksempel på innovation inden for turismeområdet. Det analytiske greb er at læse casen op mod en række teorier og teoretiske begreber, i dette tilfælde tre teoretiske typologier for innovation. Dette er samtidig kapitlets metode, altså at læse casen på baggrund af et teoretisk rammeværk; en metode, der er almindelig inden for case-studier som videnskabelig genre. Kapitlets bidrag er derfor først og fremmest analytisk, case-analytisk, og ikke primært teoretisk. I det metodiske greb med den teoretisk informerede læsning af casen opstår der dog også teoretiske sidebidrag, nemlig nye teoretiske pointer om og perspektiver på innovation i små og mellemstore virksomheder og specielt innovation inden for turisme. Der er også nye indsigter om innovation som et på flere niveauer relativt begreb.

Fremstillingen er *formidlet* i tråd med antologiens overordnede sigte, nemlig at henvende sig til aktører i dansk turisme- og erhvervsfremme, til innovationsparate virksomheder samt til turismestuderende og forskere i turisme og oplevelsesøkonomi. Men der er ikke tale om *formidling*. *Formidlet* og *formidling* er ikke det samme. *Formidling* er at viderebringe en på forhånd eksisterende viden, et allerede etableret og offentliggjort indhold til en (ny) målgruppe. *Formidling* i denne betydning står derfor i modsætning til ny og original viden, det vil sige ikke tidligere offentliggjort viden og indsigter. Hvad der præsenteres her, er det sidstnævnte. Det er en case, der ikke tidligere har været videnskabeligt behandlet og beskrevet og derfor heller ikke har været behandlet og analyseret inden for det nævnte

innovationsteoretiske rammeværk. Kapitlet er således formidlet, men ikke formidling. På denne måde præsenterer det i tråd med antologiens intention anvendt, virkelighedsnær og formidlet forskning.

Projekt og projektkontekst

Projektet 'Det mobile badehus' eller 'Den mobile strandhytte' er udført i konteksten af det større projekt, TourismX, hvis formål er at styrke innovation i dansk turisme. Det gøres ved at koble virksomhedernes vækstideer med den nyeste forskning og viden fra universiteterne. Projektet ledes af turismeorganisationerne Dansk Kyst- og Naturturisme og Wonderful Copenhagen og gennemføres med forskere fra Aalborg Universitet, Roskilde Universitet og Syddansk Universitet som videnspartnere. Videnspartnernes opgaver er blandt andet at facilitere innovationen i projekterne og efterfølgende analysere, vurdere og formidle resultaterne.

Projektets navn, TourismX, er en reference til tv-programmet *X Factor*. En del af projektets koncept læner sig nemlig op ad elementer i dette talentprogram. Ligesom det gælder for *X Factor*, startede TourismX med en række auditions. I dette tilfælde fik turismeaktører mulighed for at pitche deres ideer og vise turismens x-faktor for et panel sammensat af eksperter inden for turisme. I alt 100 virksomheder præsenterede ved fem åbne auditions i landets fem regioner deres innovative ideer inden for turisme. Heraf blev de 30 bedste ideer og virksomheder udvalgt til deltagelse i innovationsforløb i tæt samarbejde med forskere, konsulenter og projektledere. De omkring 40 virksomheder blev sammensat i ti klynger eller *sprint teams* ud fra ide, tema, udfordring eller geografi. De ti teams gennemførte herefter *sprint*-forløb, hvor ideen blev videreudviklet til koncept eller prototype. Det foregik ved, at klyngen arbejdede sammen om en fælles udfordring understøttet af forskere og konsulenter. Der afvikledes fælles *innovation camps* om tværgående temaer. Endelig blev koncepter og prototyper testet med og hos brugerne og gjort klar til markedsintroduktion.

'Det mobile badehus' var placeret i en klynge med titlen og temaet 'stedbundne oplevelser', som arbejdede med at udforske, hvordan man kan udvikle og teste nye naturoplevelser med udgangspunkt i den omkringliggende natur eller det omgivende landskab. Den basale ide bag 'det mobile badehus' er på den ene side at lade sig inspirere af og bygge videre på den historiske og nuværende tradition med hvide badehuse på strandene i Løkken og Blokhus. Men samtidig og på den anden side går konceptet ud på også at skabe en mere fleksibel løsning for en større målgruppe ved at gøre badehusene mobile. Ideen er kort sagt at sætte fire hjul på et badehus.

Baggrunden: De hvide badehuse

De 'hvide badehuse' omkring Løkken og Blokhus har i lang tid været ikoniske vartegn for området. De bliver nogle gange kaldt 'Den hvide by'. De første 15 badehuse blev opført på stranden i 1895 af Løkken Badehotel. Nu er der omkring 500 badehuse ved Løkken og Blokhus.



Figur 1: Løkken Strand med badehuse cirka 1915. Stillet til rådighed af Løkken Lokalhistorisk Arkiv.

Husene er privatejede. Man lejer strandretten af kommunen og skal derefter selv anskaffe sig huset. Strandret og badehuse går ofte i arv fra generation til generation. Da kommunen kun har givet tilladelse til opstilling af 485 badehuse ved Løkken og 47 ved Blokhus, og da der ikke er megen udskiftning i ejerkredsen, er der meget lang ventetid og en meget lang venteliste.

Der er strenge regler for, hvordan husene må se ud, hvordan de skal være indrettede, og hvordan de må bruges. De skal have en standardstørrelse på cirka ni kvadratmeter, være hvidmalede og have sort paptag. De skal også være forholdsvist primitivt indrettede uden indlagt el eller vand. Det er heller ikke tilladt at overnatte i husene. Reglen er indført for at undgå, at husene bliver brugt som sommerhuse. Selv om der er mange forespørgsler på ba-



Figur 2: De hvide badehuse i dag. Fotos: Løkken Turistbureau.

dehusene fra turister og andre gæster i området, er det ikke tilladt at udleje husene.

Husene står kun på strandene ved Løkken og Blokhus fra maj måned til slutningen af september eller begyndelsen af oktober. De bliver transporteret til sikker vinteropbevaring på en opmagasineringsplads i baglandet. I maj transporteres de ned på stranden igen, hvor de inden for bare fem meter indtager samme plads år efter år. Da det er tilladt at køre i bil på strandene ved Løkken og Blokhus, er det let at få husene transporteret frem og tilbage, ligesom det er bekvemt at komme til husene med bil om sommeren.

Forgrunden: 'Det mobile badehus'

Badehusene og 'Den hvide by' er baggrunden, 'Det mobile badehus' er forgrunden. Lidt mere om forgrunden. Bag projektet 'Det mobile badehus' står to personer. Den lokale Løkken-ildsjæl, Martin Svendsen, er iværksætter og ejer af virksomheden VestEvent. Den lokale Blokhus-ildsjæl, Palle Steen Holmbech, er iværksætter, partner og medejer af Feriepartner Nordjylland og indehaver af Feriedrømme ApS og Saunahytten.dk. VestEvent arrangerer blandt andet guidede oplevelsesture og forskellige friluftaktiviteter. Feriepartner Nordjylland er et lokalt forankret udlejningsbureau, der er en del af Feriepartner Danmark, en sammenslutning af 27 sommerhusudlejere i Danmark og Sverige. Feriedrømme ApS er et anpartsselskab, der driver udlejning og leasing af varer til fritid, sport og events. Saunahytte.dk er en mobil sauna, der gør det muligt at tilbyde saunaoplevelser i første klitrække med havudsigt. Det er et produkt, der givet har inspireret til projektet: 'Det mobile badehus'. Efterfølgende har Palle Steen Holmbech været nødt til at trække sig fra projektet på grund af andre udfordringer og arbejdsopgaver og er blevet erstattet af iværksætter Kasper Væhrens. Væhrens er ejer og daglig leder af to campingpladser i Tversted og Hjørring.

Som idemændene fremlagde det i deres pitch ved audition i TourismX, er vi i Nordjylland (og mere generelt i Danmark) omgivet af lys, vind, luft og hav. Men vi anvender ikke disse ressourcer og goder i tilstrækkelig grad. Sæsonen er ultrakort, især på grund af vejrliget. Turisterne efterspørger oplevelser og muligheder for at udvide og forlænge oplevelser, blandt andet med flere opholdsmuligheder ved stranden, også når vejret ikke er godt. Men de eksisterende faste badehuse er alt for få og underlagt alt for mange restriktioner til at kunne dække dette udvidede behov og marked. Pitchen opmalede følgende vision: "At tænke sig: at sidde i et velindrettet, isoleret, mobilt badehus, som kan

kobles på bilens trækkrog, parkeret på stranden et sted fra Rødhus til Løkken Nord midt i en ruskende efterårsstorm og et Vesterhav med skumsprøjtende bølger!” (Svendsen & Holmbech, 2018). Tilsvarende blev projektideen lanceret under sloganet: ”Alle har ret til havudsigt!” I TourismX-regi går projektet mere konkret ud på at udarbejde en forretningsmodel for konceptet, at identificere mulige samarbejdspartnere samt at designe, udvikle og fremstille prototyper på mobile badehuse for efterfølgende at teste dem. Den prototype på det mobile badehus, der blev bygget under projektet, er nedjusteret med 10 procent i forhold til den maksimale størrelse, som kommunen tillader for de stationære badehuse. Prototypen er primært bygget i træ for at imødekomme forbrugernes ønsker om bæredygtige materialer. Det er forsynet med et stort vindue i den ene ende, der giver mulighed for havudsigt. Udvendigt er badehuset beklædt med folie, en plasttype, der kan illudere forskellige overflader som for eksempel træ, så udseendet – om ikke materialet – er ’autentisk’, det vil sige lig de traditionelle faste badehuse. Badehuset har en totalvægt på under 750 kilo, således at alle biler med træk kan fragte det, og således at der ikke er krav om påløbsbremse på kørestellet. Interiøret består af et bord og en slagbænk, et tekøkken og køleskab, toilet og varmekilde samt et læsejl udenfor. Indretningsmæssigt er det mobile badehus således en opgraderet udgave af det stationære, et badehus *deluxe*.



Figur 3: Det mobile badehus – prototype af det mobile badehus under konstruktion. Fotos: Det mobile badehus.

Målgruppen er turister, både endagsbesøgende og flerdagsbesøgende, herunder sommerhusgæster, hotelgæster og campinggæster. Men det kan også bruges af lokale, især familier. Der er således forskellige former for B2C/Business-to-Consumer-relationer. Værditilbuddet er 'rekreation og naturoplevelser' kombineret med 'strand- og friluftaktiviteter' og 'bare tid sammen ...' (Svendsen & Holmbech, 2018). Men tanken er også, at det mobile badehus eventuelt kan lejes ud i en B2B/Business-to-Business-kontekst, blandt andet som fremtidens attraktive mødelokale placeret i fleksible, udskiftelige omgivelser.

Ifølge ophavsmændene vil effekten både være flere stranddage og længere ophold. Dermed fremmer initiativet i det større perspektiv turisme i skuldærsæsonerne og hele året. Det kan betyde øget omsætning og indtjening i området. Samtidig giver badehusene muligheder for at opleve kysten og Vesterhavet på en ny måde, hvilket på sigt også kan betyde nye og flere kystturister. I et mere lokalt og regionalt destinationsperspektiv betyder det et øget fokus på Løkken og Blokhus som attraktive turismedestinationer. Produktet udnytter således et hidtil uudnyttet potentiale ved kysterne, samtidig med at det bygger oven på eksisterende aktiviteter og tilbud. Konceptet præsenteres samtidig som skalerbart og flytbart, idet det i princippet kan udvides til alle kyster i Danmark, hvor det er tilladt at køre på stranden.

Forretningsmodellen bag det mobile badehus er udlejning på dagsbasis. I udgangspunktet var planen 50 vogne til udlejning langs kysten omkring Løkken og Blokhus. Udlejningen foregår via web eller bookingportal, men eventuelt også fra andre aktørers platforme, herunder og for eksempel Airbnb, hoteller, campingpladser, sommerhusudlejere med videre. Derudover kan man forestille sig tilkøb i form af tilpassede grillpakker eller 'madkasser', eventuelt leveret direkte på stranden. Hertil kommer rengøring, internetforbindelse etc. Endelig er der potentiale for serieproduktion af mobile badehuse til køb og eje som selvstændigt salgsprodukt.

'Det mobile badehus' er nu beskrevet som koncept. Men er det innovativt? Er det at smække fire hjul på et badehus innovation? Og kan det kaldes innovationshøjde? For at finde svar på de spørgsmål, må vi først have et begreb om, hvad 'innovation' er.

Innovation

Der skal her ikke præsenteres en tilbundsgående analyse af innovationsbegrebet eller en omfattende gennemgang af innovationslitteraturen. Men vi skal for det første kort diskutere, hvordan man kan definere og forstå

innovation, og for det andet kort præsentere en række innovationstyper eller -typologier, der kan være til nytte i den efterfølgende analyse og argumentation.

Definitioner og typologier er to meget forskellige sider af konstitueringen af et teoriområde. Definitioner handler om fastlæggelse af det fælles, det grundlæggende, samt de egenskaber og betingelser som fænomenerne som mindstemål skal indeholde eller leve op til for at ligge inden for et definitionsområde eller tilhøre en klasse. Typologier handler omvendt om forskelle, det vil sige, hvordan man kan opdele, kategorisere, klassificere eller opstille forskellige undergrupper eller typer inden for et fagligt område.

Der findes et væld af definitioner af begrebet innovation, og i den videnskabelige litteratur er der ikke fuldstændig enighed om, hvordan man skal forstå det. Dog er der ved at etablere sig en vis konsensus om definitionen og brugen af begrebet, som vi vil tage udgangspunkt i her.

Innovation har relation til begrebet kreativitet. Men innovation og kreativitet er ikke det samme. De to begreber forbinder sig imidlertid til hinanden på en bestemt måde. Kreativitet forstås ofte som en mental proces, der involverer skabelsen af nye ideer eller dannelsen af nye forbindelser mellem eksisterende ideer eller nye koncepter eller produkter. Men det er ikke nok. De fleste definitioner af kreativitet kræver yderligere, at disse ideer anerkendes af andre og dermed ændrer et felt og et praksisfællesskab. Verden er nemlig fuld af nye, originale – og dermed måske også samtidigt skøre – ideer, men det er kun dem, der anerkendes af andre og dermed ændrer et praksisfællesskab, der kan rubriceres som egentligt kreative ideer. Csikszentmihalyi skriver for eksempel: "Creativity is any act, idea, or product that changes an existing domain, or that transforms an existing domain into a new one" (1997, p. 28). Amabile er helt på linje, når hun om forretningsverdenen skriver: "In business, originality isn't enough. To be creative, an idea must also be appropriate – useful and actionable" (Amabile, 1998, p. 76). Stein definerer samstemmende kreativitet som "a process that results in a novel work that is accepted as useful, tenable or satisfying by a significant group of people at some point in time" (Stein, 2014, p. xi).

Noget er altså 'kreativt', når det opfylder to betingelser: Det skal være a) nyt og originalt, og det skal samtidig være b) passende, det vil sige anerkendes som havende værdi af et socialt fællesskab. Men dermed er det kreative ikke nødvendigvis samtidigt innovativt. En innovation skal naturligvis repræsentere noget nyt. Chandy og Prabhu skriver for eksempel: "By definition, all innovations have an element of novelty in them:

they are different from what existed before" (Chandy & Prabhu, 2010). Men for at noget bliver en innovation, kræves der noget mere. Det skal samtidig være realiseret eller implementeret med succes.

Kreativitet er med andre ord en proces, der fører til nye og brugbare ideer, mens innovation er en proces, hvor kreative ideer realiseres med succes. Opstillet på en formel kunne det se således ud:

$$\text{Kreativitet} + (\text{succesfuld}) \text{ implementering} = \text{innovation}$$

Der findes naturligvis innovationer, der ikke har kommercielle dimensioner, men mere afspejler social, kulturel, miljømæssig etc. værdi. Men "(succesfuld) implementering" er ofte lig med: selektion plus udvikling plus kommercialisering. Eller formaliseret:

$$\text{Implementering} = \text{selektion} + \text{udvikling} + \text{kommercialisering}$$

Eller endnu mere simpelt udtrykt:

$$I = C \times E$$
$$\text{Innovation} = \text{Creativity} \times \text{Execution (thehourglassblog)}$$

Amabile opsummerer forholdet mellem kreativitet og innovation på følgende måde, idet hun taler inden for en organisatorisk og arbejdsmæssig kontekst: "Creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together" (Amabile, 1988, p. 226). Hvorimod "Innovation is built on creative ideas as the basic elements. Organizational innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization" (1988a, p. 126). Graham skriver i samme ånd, at innovation er: "The profitable implementation of ideas". Dog kan ikke alle innovationer måles i profit, hvorfor Innovation Network U.S.A.'s definition måske er mere retvisende. Her formuleres innovation som: "Implementing new ideas that create value" (her citeret fra Graham, 2006), hvor værdi kan være såvel økonomisk som social værdi med videre. Endelig forklarer Bijker sammenhængen mellem nye ideer/kreativitet og innovation på følgende måde, hvor også konceptet opfindelse eller "invention" inddrages i ligningen: "While a new idea is a thought about something new or unique, and making that idea real is an invention, innovation is an invention that has a socio-economic effect: Innovation changes the way people live" (her citeret fra Madelin, 2016).

Innovationstypologier

Innovation er ikke et absolut begreb forstået på den måde, at noget enten er innovativt eller ikke-innovativt. Det er snarere sådan, at noget kan være mere eller mindre innovativt. Innovation kan altså gradbøjes og dermed befinde sig i et trinitet kontinuum mellem det innovative og det ikke-innovative. Dertil kommer, at innovation findes i mange forskellige former, grader og relationer. Innovationsforskere har derfor gennem årene foreslået et stort antal af forskellige innovationstypologier eller måder at klassificere innovationer på (Chandy & Prabhu, 2010).

Her vil vi blot fremdrage tre typologier inden for innovation, som fokuserer på henholdsvis: 1) Hvad er det, der innoveres?; 2) hvad er graden af innovation, eller hvor meget innoveres der?; og 3) i forhold til *hvad* er det innovativt, det vil sige, hvilket sammenligningsgrundlag vurderes innovationen ud fra?

Ad 1) Hvad innoveres?

Man kan fokusere på, *hvad* der innoveres, det vil sige, hvad innovationen retter sig mod. Her skelnes der ofte mellem: produkt/service, proces og strategi. Denne klassificering eller typologi er nok den mest udbredte eller mest 'klassiske' i litteraturen (Chandy & Prabhu, 2010; OECD, 2005). I modsætning til Chandy og Prabhu og OECD vælger vi at uddifferentiere produkt og service i to typer og samler markeds-mæssig innovation og organisatorisk innovation i én type: strategisk innovation. Begge dele giver her bedst mening i forbindelse med den efterfølgende anvendelse af begreberne.

Produktinnovation retter sig mod introduktion af et nyt produkt på markedet og for forbrugerne. Der kan være tale om signifikante forbedringer i tekniske specifikationer, komponenter, materialer, funktionaliteter, indlejret software, brugervenlighed og lignende.

Serviceinnovation retter sig mod introduktion af en ny service, en immateriel tjenesteydelse på markedet og for forbrugerne. Der kan være tale om signifikante forbedringer i serviceniveau eller -omfang, kombination af tjenester og lignende.

Procesinnovation retter sig mod introduktion af nye processer eller tilgange til at skabe blandt andet produkter og tjenester. Det omfatter signifikante forbedringer i produktionsmetoder og fremstillingsprocesser, indoptagelse af nye teknologier i produktionsprocessen, brug af nye materialer, introduktion af nye praksisser og nye måder at producere og levere produkter og tjenester på.

Endelig retter *strategisk innovation* sig mod de mere overordnede strategiske niveauer i virksomheder, herunder nye organisationsformer, nye managementformer, nye samarbejdsformer, nye markeder, nye mere fordelagtige markedspositioner, nye marketingformer, nye pakketeringer af produkter og tjenester, nye værdikæder, nye forretningsmodeller, nye værditilbud, osv.

Ad 2. Hvor meget innoveres der?

En anden tilgang er at fokusere på graden af innovation, det vil sige, *hvor meget* der innoveres, hvor 'stor', intens eller 'kraftfuld' innovationen er. Der findes utallige typologier eller klassifikationer i denne kategori. Garcia og Calantone (2002) refererer for eksempel i deres *review*-artikel til mindst 29 forskellige typologier, der retter sig mod graden af innovation. Freeman et al. (1982) graduerer fra "incremental" til "technological revolution"; Anderson og Tushman (1990) taler om "*incremental*" og "*breakthrough innovations*"; Michael Porter (1985) kommer ind på teknologiske udviklinger, der er "continuous" versus "discontinuous"; og Bower og Christensen (1996) specificerer "sustaining" og "disruptive innovation". Her vil vi tage udgangspunkt i en triadisk kategorisering af innovation, det vil sige, udpegningen af tre distinkte niveauer eller grader af innovation, nemlig og henholdsvis: *incremental innovation*, *breakthrough innovation* og *radical innovation*.

Incremental innovation refererer til små, trinvis eller evolutionære forbedringer af eksisterende produkter, tjenester eller processer, som bevarer eller marginalt forøger disses værdi og dermed virksomhedens konkurrencedygtighed. Det kan være alt fra nye produktfeatures, over opgraderinger af serviceniveau, til sub-optimeringer af produktionsprocesser. *Incremental innovation* bygger videre på eksisterende teknologier og forudsætter således ikke opfindelsen af nye teknologier, ligesom den baserer sig på og udvikler eksisterende markeder, forretningsmodeller og værdinetværk i stedet for at skabe nye. Eller formuleret på en anden måde: *Incremental innovations* repræsenterer ikke store teknologiske revolutioner, ligesom de kun har en lille påvirkningskraft på markedet. Denne type af innovation er den mest almindelige, blandt andet fordi den er lettest at eksekvere og har den laveste grad af risici.

Breakthrough innovation refererer enten til store teknologiske fremskridt, der giver et eksisterende produkt eller en eksisterende tjeneste en fordel i forhold til konkurrenterne, eller til indtagelsen af eksisterende eller skabelsen af helt nye markeder for kendte produkter og tjenester. Denne type af innovation er langt mere omkostningsfuld, vanskelig og risikabel end

incremental innovation, da den forudsætter introduktionen af enten en ny teknologi eller en ny forretningsmodel. I begge tilfælde vil det kræve investeringer i form af kapital, tid og ressourcer. Forandringen vil ofte være en effekt af en længerevarende indsats med forskning og i udviklingslaboratorier. Innovationsformen er derfor også mindre hyppigt forekommende end *incremental innovation*. Til gengæld kan gevinsten være så meget desto større, når det endelig lykkes i form af produkter og services, der repræsenterer en signifikant større værdi for forbrugerne end dem, som det eksisterende marked tilbyder. *Breakthrough innovation* repræsenterer således enten store teknologiske fremskridt, der kun har lille *impact* på markedet, eller en stor påvirkning af markedet, der kun repræsenterer små teknologiske ændringer.

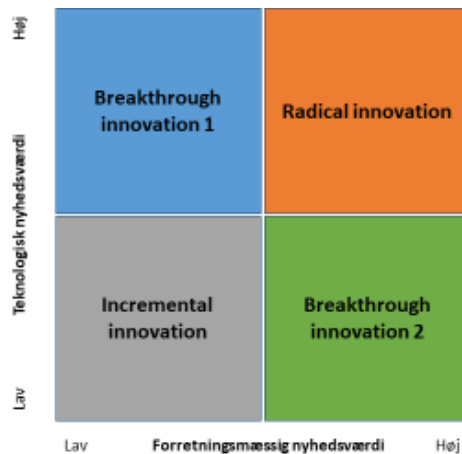
Radical innovation, som er den tredje og sidste innovationsgrad, repræsenterer *på en og samme tid* et stort teknologisk fremskridt og en markant påvirkning af markedet. Hvis den lykkes, kan den derfor også betyde store og voldsomme forandringer. Den kan revolutionere et eksisterende marked, sætte konkurrenterne ud af spillet eller skabe helt nye markeder. Dermed kan denne innovationskategori også påvirke, hvordan mennesker handler, tænker og føler, deraf også tilnavnet *game-changer innovation*. Det er den innovationsform, der tales mest om, selv om den er den sjældnest forekommende af de tre. De største ulemper ved *radical innovation* er naturligvis de høje omkostninger forbundet med radikal teknologisk udvikling og omfattende re-definition af markedet. Den største risiko eller usikkerhed er selvkært, at markedet måske ikke tager imod produktet, teknologien eller innovationen.

Ovenstående gennemgang kan læses som en endimensional, lineær repræsentation af innovationsgrader stigende fra lille til høj. Innovationstypologien kan imidlertid også illustreres på to akser, således at der fremkommer en todimensional matrix, hvor x-aksen udgøres af forretningsmæssig nyhedsværdi, og y-aksen udgøres af teknologisk nyhedsværdi, jf. figur 4.

Ad 3) I forhold til hvad er det innovativt?

Som anskueliggjort ovenfor er ét perspektiv at se på, hvad der innoveres, og et andet perspektiv er at observere, hvor høj innovationsgraden er. Et tredje perspektiv kan være at sætte innovationen ind i en kontekst. Her er spørgsmålet, om det er innovation i den specifikke sammenhæng. Hermed gøres det klart, at innovation er et relativt begreb.

Garcia og Calantone (2002) skelner i deres *literature review*, "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology", mellem tre typer af innovation: *incremental*, *breakthrough* og *radical*.



Figur 4: Todimensional innovationsmatrix med dimensionerne 'Forretningsmæssig nyhedsværdi' og 'Teknologisk nyhedsværdi' (redesignet efter Muckersie, 2016).

logy", mellem seks relationer i forhold til hvilke, noget kan ses som innovativt. De taler om:

- 'New to the world'
- 'New to the industry'
- 'New to the market(place)' eller 'new to the domestic market'
- 'New to scientific society'
- 'New to the firm' (eller 'adopting unit')
- 'New to the customer'

'New to the world' refererer til den første gang, en innovation bliver introduceret på det globale marked. 'New to the industry' handler om den første introduktion af en innovation inden for en branche eller et erhvervsområde. 'New to the market(place)' eller 'new to the domestic market' er mere snæver og omfatter for eksempel et givent hjemmemarked. 'New to the firm' refererer til indoptagelsen og anvendelsen af et produkt, en ide, proces, adfærd etc., som ikke tidligere har været benyttet i den givne virksomhed. 'New to scientific society' peger på første gang, at noget introduceres i det videnskabelige samfund. Denne kategori er imidlertid mindre relevant i denne sammenhæng, hvor det ikke drejer sig om videnskabelige innovationer, eller at noget nyt præsenteres i en videnskabelig kontekst. Og endelig henviser 'new to the customer' til første gang, at noget præsenteres for forbrugerne eller slutbrugeren.

Der er naturligvis visse indbyrdes relationer mellem disse typer. En innovation, der er 'new to the world', er nødvendigvis også 'new to the industry' og 'new to the firm'. En innovation, der er 'new to the industry', er også ofte 'new to the marketplace' etc. (Garcia & Calantone, 2002). Tilsvarende er der et konceptuelt overlap mellem denne typologi og de umiddelbart foregående måder at forstå innovationer på. For eksempel er radikale innovationer ofte også 'new to the world', 'new to the industry', 'new to the marketplace' med videre.

Det mobile badehus og innovation – genbesøgt

Men er der så tale om innovation, når man sætter fire hjul på et badehus? Og kan man tale om såkaldt 'innovationshøjde'? Det var de områder, der blev problematiseret af embedsmændene i styrelsen.

Betragtet isoleret som produkt og som produktnyskabelse er der måske ikke tale om en markant innovation. Der er i bogstaveligste forstand blot tale om et badehus tilføjet fire hjul. Det kan i sig selv nok vanskeligt kaldes innovativt, eller det må opfattes som en forholdsvis lille innovation. Men ser man på implikationerne af denne lille produktinnovation, det vil sige, betragter man verden udover produktet og virkningerne på nogen af de andre innovationsområder, tager det sig straks anderledes ud.

Da de eksisterende og traditionelle badehuse ved Blokhushus og Løkken er stationære (om end kun på sæsonbasis), skal der tilknyttes en såkaldt strandret. Det er en ret til at have et hus stående på stranden. Denne ret går som før nævnt ofte i arv i familier og er derfor vanskelig at erhverve sig. Det betyder, at udbuddet af badehuse er meget begrænset, at ejerskab af badehuse er forholdsvis eksklusivt, og at det dermed er et forretningsområde og et marked med en meget lille aktivitet og dermed meget begrænset omsætning. I 2020 er der 451 personer på ventelisten til et badehus ved Løkken. Den, der står øverst på ventelisten til strandret, blev skrevet på den 4. december, 1985. Det anslås, at ejerskifter for tiden er helt nede på omkring to om året. Hvis det er korrekt, vil den sidst tilmeldte på den nuværende venteliste skulle vente i cirka 225 år på sin strandret.

Turismeaktører i området – og herunder VestEvent – oplever imidlertid, at der er en stor efterspørgsel efter produktet hos blandt andet turister, der besøger destinationen. De kunne godt tænke sig at prøve at bade fra et badehus. De ønsker ikke ejendomsret og strandret, men derimod en midlertidig service eller oplevelse for en dag eller to eller maksimalt for en uge.

Ved at sætte hjul på badehuset og dermed gøre det mobilt og ved at udnytte, at det er tilladt at køre med biler – også med anhænger eller campingvogn – på strandene ved Blokhuse og Løkken, opnår man, at behovet for strandret elimineres. Badehuset køres ud på stranden om morgenen og væk igen om aftenen. I samme greb øger man antallet af strandhuse, der potentielt kan forefindes på lokaliteten.

Dermed ændrer produktet også karakter. I stedet for at være et badehus, som man ejer, bliver det et badehus, man (midlertidigt) lejer. Herved sker der en opsplitning i 'ejer' og 'lejer'. I denne transformation bliver produktet udover en genstand også til en service, tjeneste eller tjenesteydelse, som tilfredsstiller et behov eller imødekommer et ønske hos nogen, og derfor har en værdi, der kan omsættes på et marked. Ydelsen bliver immateriel i den forstand, at man ikke erhverver sig produktet, men blot en midlertidig brugsret til produktet. I dette greb får tjenesten også visse lighedstræk med *sharing economy* eller deleøkonomi.

Yderligere kan der opbygges en række nye supplerende servicefunktioner. Der skal oprettes et salgsapparat for udlejning af mobile badehuse, og der skal skabes et apparat til markedsføring af tjenesten. En række side- eller underservicer skal også etableres for eksempel til at gennemføre den årlige sæsonklargøring af badehusene med maling, lakering, rengøring. Der skal etableres transportfunktioner, der kan bringe badehusene ned på stranden om morgenen og køre dem væk igen om aftenen. Der skal etableres tjenester omkring den daglige rengøring og klargøring af badehusene. Man kan etablere servicer omkring forskellige tilkøbsmuligheder og -produkter: grillfaciliteter, pakkelløsninger for mad og drikkevarer, internetforbindelse osv. Produktet bliver således forvandlet til et kompleks af servicer, og der vil opstå helt nye forretningsmodeller og værdikæder.

I den proces skal der også opbygges en helt ny og anderledes organisation, som kan håndtere alle disse forretninger. Denne organisationsform vil adskille sig radikalt fra den nuværende nærmest ikke-eksisterende organisation omkring de stationære badehuse. I én og samme bevægelse sker en organisatorisk innovation omkring produktet og tjenesten.

Synkront er der tale om en markant markedsræssig innovation med skabelsen af helt nye markeder og markedssegmenter. Hvor de stationære badehuse har en meget begrænset del af den primært lokale befolkning som (niche)marked, så repræsenterer de mobile badehuse en markedsræssig innovation ved at henvende sig til helt nye og meget større segmenter eller markeder, nemlig turister, der er interesserede i midlertidigt at leje et mobilt badehus; sommerhusliggere, der vil supplere deres sommerhusferie og

badeture med en badehusoplevelse, samt lokale eller beboere i regionen, der vil have en fysisk base og en vejsikret oplevelse på den ugentlige, månedlige eller årlige familietur til stranden.

Summen af markedsinnovation, værdikædeinnovation, organisationsinnovation med videre gør samtidig badehuset til en ret betydelig strategisk innovation. På den måde kan en forholdsvis lille produktinnovation – at sætte fire hjul på et badehus – godt give anledning til en temmelig stor strategisk innovation. Hvor det at sætte fire hjul på et badehus isoleret set måske ikke har den store såkaldte 'innovationshøjde', så kan konsekvenserne i form af etableringen af helt nye services, helt nye forretningsmodeller, helt nye værdikæder og helt nye markeder måske alligevel betegnes som 'innovationshøjde'. Så fire små hjul kan godt blive til stor innovation.

Incremental innovation, breakthrough innovation og radical innovation besvarer spørgsmålet om graden af innovation. Om dette kan man her konkludere, at ud fra en overfladisk betragtning kan det mobile badehus se ud som *incremental innovation*. Det er en lille, trinvis, evolutionær forbedring af et eksisterende produkt. Men en mere grundig analyse afslører, at der ikke er tale om små forbedringer eller sub-optimeringer af eksisterende produkter, tjenester eller processer, som blot bevarer eller marginalt forøger værdien af et tilbud og dermed virksomhedens konkurrenceevne på eksisterende markeder og inden for kendte, eksisterende forretningsmodeller og værdinetværk. Der er derimod tale om en innovation, der udvikler eller skaber helt nye markeder, forretningsmodeller og værdinetværk. Vi er altså inden for typen: *breakthrough innovation*.

De to typer af *breakthrough innovation*, der omtales ovenfor, refererer til innovation af henholdsvis teknologi og marked. Der er i forbindelse med det mobile badehus klart *ikke* tale om en innovation, der baserer sig på nye teknologier. Hjulet er trods alt opfundet. Det mobile badehus må i dén grad siges at basere sig på eksisterende teknologier. Man *kunne* måske hævde, at kombinationen af teknologier er ny, men den argumentation vil vi undlade at forfølge på dette sted. Derimod er der tale om den anden type af *breakthrough innovation*, som er karakteriseret af forandringer af eksisterende markeder eller skabelsen af nye markeder.

Af selv samme grund kan man heller ikke rubricere det mobile badehus som *radical innovation*. Der er ikke tale om *både* en teknologisk og en markedsræssig omvæltning. I den todimensionale matrixmodel i figur 4 placerer det mobile badehus sig således i den nederste højre kvadrant som en *breakthrough innovation* 2.

Den tredje typologi, der er præsenteret ovenfor, handler om innovationens kontekst. Det mobile badehus er klart nok ikke 'new to the world'. Det

er ikke første gang, verden og det globale marked ser et hus, der kører. Og verden har faktisk også set et mobilt *badehus* før. Derimod kan det mobile badehus godt karakteriseres som 'new to the industry'. Der er ikke inden for turismesektoren et tilsvarende tilbud eller en tilsvarende tjeneste tilgængelig i dag. Ligeledes er det 'new to the market(place)' og i alle tilfælde 'new to the domestic market'. Der er ikke i Danmark tilsvarende tjenester eller produkter. Yderligere er det selvklart 'new to the firm'. VestEvent har ikke tidligere udbudt lignende produkter og tjenester. Og endelig er det mobile badehus 'new to the customer'. Forbrugerne har efterspurgt tjenesten, men den har ikke hidtil været tilgængelig for turister, sommerhusliggere og lokale badegæster. Hvis 'new to scientific society' holdes uden for regnskabet, scorer badehuset som nyt eller innovativt på fire ud af fem. Så kan det ses som innovation?

Oplevelsesinnovation

En krølle på det hele er, at det mobile badehus også har en skjult forhistorie. De hvide badehuse i Løkken, der blev bygget fra 1895 og frem, var nemlig ikke de første. Undersøgelser foretaget om badehusenes historie (Ladepladsen, 2018) viser, at der har været badehuse ved Vestkysten i årtier før 1895, og at disse oprindelige badehuse faktisk var mobile og blev trukket ned på og op fra stranden af hesteforspand.

Det vides ikke præcist, hvornår de første hestetrukne mobile badehuse kom til Løkken. Men i 1860 annoncerede gæstgiver Lund, der ejede Gæstgivergaarden, at en badevogn var opstillet på stranden (Ladepladsen, 2018). Et opslag i *Løkkenhistorie* i Løkken Lokalhistorisk Arkiv bekræfter dette: "De første badevogne blev opstillet på stranden i Løkken så tidligt som 1860 af gæstgiver Lund på Gæstgivergaarden" (Løkkenhistorie, u.å.). Initiativet vurderes dog ikke positivt: "Det blev ikke en succes, det var endnu ikke populært at tage til stranden og bade. Senere ejere af Gæstgivergaarden forsøgte sig også med badevogne, men heller ikke de fik noget ud af det" (Løkkenhistorie, u.å.).

Det var tilsyneladende først med åbningen af Løkken Badehotel i 1895, som også anskaffede sig badevogne forbeholdt Badehotellets gæster, at de blev en succes. Ved åbningen i 1895 var der fire badevogne. Senere blev tallet forøget til otte. Ugebladet *Nordstjernen* bragte i 1896 en artikel, der beskriver "Et Vesterhavsbad" ved Løkken, og som refererer direkte til Badehotellet og badehusene på hjul. Her hedder det blandt andet: "Vi spadserer langs Stranden paa det dejlige faste hvide Sand, som Bølgeslaget ved Flodtid har trykket saa fast, at Foden kun efterla-

der et let Spor under Gangen. Mod Syd standser vi snart; her staar et Par af de karakteristiske Badehuse paa Hjul, som af en Hest køres ud i vandet og derpaa efterlades, indtil Badet er taget, og Huset atter afhentes. / De badende klæde sig af inde i Huset, gaa ud af Døren, der vender mod Havet, ned ad den lille Trappe og ud i det salte klare Vand paa den hvide Sandbund, hvor der ikke findes en eneste Sten. Man vader et stykke ud; Vandet kan ved Flodtid naa op paa Brystet; saa stiger Bunden atter op imod inderste Revles Kam. / Man sætter sig ned på Hug med Ryggen udefter og lader Magsvejsbølger bryde over en. Dette er et storartet Bad / Da det er Damer, som bade i det nærmeste Badehus, standses vor Gang snart. Uagtet de badende har Badedragt paa, forbyder dog dansk Skik at gaa nærmere" (citeret fra Ladepladsen, 2018).

De hestetrukne badehuse blev således primært brugt til ugenert omklædning og til at bade, uden at andre kunne kigge med: "At gå i vandet dengang var mere besværligt. Moralen krævede, at man tildækkede det meste af kroppen, men selv med en tækkelig badedragt var det problematisk at vise sig i badetøj. Badevognene blev brugt til at klæde om i og blev med hest kørt ud i vandet, så man ugenert af nysgerrige blikke kunne tage sig et forfriskende bad. De havde dør ud mod vandet og en lille trappe, man kunne gå ned af. Når badet var færdigt, blev de kørt ind igen", hedder det i *Løkkenhistorie* (u.å.).

Meget tyder dog på, at traditionen med at køre badevognene ud i vandet ophørte forholdsvis hurtigt, det vil sige i slutningen af århundredet. I samme kilde konstateres følgende: "Det ser ud til, man forholdsvis hurtigt hold (holdt, red.) op med at køre badevognen ud i vandet. På ingen af billederne af badevogne fra omkring og lige efter år 1900, er der he-



Figur 5: Strandparti fra Løkken med mobile badehuse generation 1.0. De to fotos er taget på stranden i Løkken omkring 1905-1907 og viser livet omkring badehotellets badevogne. Fotografierne blev brugt til trykte postkort. Stillet til rådighed af Løkken Lokalhistorisk Arkiv.

ste. Man stillede badevognen tæt på vandkanten, så de badende hurtigt kunne smutte ud i vandet, og opnåede næsten samme afskærmning fra nysgerrige blikke, som hvis badevognen stod ude i vandet. Og så slap man for den besværlige køren frem og tilbage” (Løkkenhistorie, u.å.). Omkring århundredeskiftet var der således stadig hjul på badevognene, men de blev ikke længere kørt ud i vandet. Dermed er man tæt på en forform til de stationære badehuse, dog med den forskel, at de førstnævnte er mobile og placeret på forstranden, mens de sidstnævnte er stationære og placeret på bagstranden.

Løkkenhistorie skriver: ”Badevognene blev efterhånden stationære og til badehuse. Da Strandhotellet åbnede i 1912, opstillede de også badehuse på stranden. I 1920’erne begyndte der at komme private badehuse på stranden” (*Løkkenhistorie*, u.å.). Resten er historie.

De oprindelige badehuse ved Vestkysten var altså mobile. Vi er nu bare vendt tilbage til udgangspunktet, *come full circle*, blot under en helt anden forretningsmodel. Det er den konkrete dokumentation for, at det mobile badehus hverken er ‘new to the world’ eller ‘new to history’. Vi har med andre ord et mobilt badehus version 2.0. Tilbage dykket i historien giver mulighed for at aktivere et oplevelseslag i produktet og tjenesten, som baserer sig på højt skattede værdier som oprindelighed, ægthed og autenticitet. Der er i produktet og tjenesten således også potentialer for storytelling og oplevelsesinnovation.

Konklusion

‘Det mobile badehus’ kan således både betragtes som produktinnovation og serviceinnovation, ligesom det kan ses som markedsinnovation, organisatorisk innovation og værdikædeinnovation og dermed samlet som strategisk innovation. Hertil kommer, at det kan opfattes som oplevelsesinnovation. Man kan tilsvarende betragte badehuset som *incremental* såvel som *breakthrough innovation*. Endelig er det ‘new to the customer’, ‘new to the firm’, ‘new to the market’ og ‘new to the industry’.

Tilbage til styrelsen, som ”ikke på det foreliggende grundlag [kunne, red.] se, hvad innovationen er i dette samarbejde”, og som havde svært ved ”at se at der er tale om innovation med et mobilt badehus”. Så er det nu ganske vist! *Fire små hjul kan nok blive til stor innovation!* Og hvor styrelsen tilsvarende havde svært ved at erkende, ”at der er tale om innovationshøjde med et mobilt badehus”, så skal der afslutningsvis bindes denne lille krølle:

‘Innovationshøjde’ er et buzzword, der har hærget erhvervsfremmesy-

stemet i en årrække. Begrebet har ikke nogen præcis definition eller betydning. Men det refererer løst til, hvor nyskabende eller radikal en ide eller et produkt umiddelbart vurderes at være i sammenligning med allerede eksisterende ideer og produkter. Der er en lighed med den ovenfor omtalte innovationstypologi, der handler om *graden af* innovation, det vil sige, *hvor meget* der innoveres, eller hvor 'stor' innovationen er, for eksempel typologiseret i *incremental*, *breakthrough* og *radical innovation*. I modsætning til denne typologi bruges begrebet 'innovationshøjde' imidlertid primært evaluerende, mere end det bruges deskriptivt og karakteriserende. Og her i langt de fleste konkrete tilfælde de-evaluerende, nedsættende i forhold til ideer og produkter, der klandres for at 'mangle innovationshøjde'. Det fritager afsenderen af udsagnet fra at argumentere nærmere for, hvad det betyder, og hvad der mangler.

Begrebet 'innovationshøjde' har en implicit præmis om, at alt kan og skal måles med den samme kvantitative højdemålsskala, og at innovation dermed skal ses som en kvantitativ og absolut størrelse. Begrebet skjuler dermed den kendsgerning, at innovation altid foregår i en bestemt kontekst. Det skjuler også den kendsgerning, at alle innovationer er vigtige, og at alle innovationer skaber nye muligheder på hver sit niveau. Det skjuler yderligere det forhold, at innovation har mange facetter og kan foregå på mange niveauer og i mange dimensioner. Og det skjuler endelig det forhold, at innovation er forskellig fra branche til branche, og at for eksempel turismeinnovation er noget andet end innovation inden for højteknologi, disruptive digitale teknologier eller molekylærbiologi. Begrebet 'innovationshøjde' underkender med andre ord, at innovation er et dybt relativt begreb.

Analysen ovenfor demonstrerer, at innovation er et mangefacetteret og i enhver forstand relativt begreb. Man skal langt ned i materien i det konkrete domæne og den specifikke case for at forstå innovation og for at kunne vurdere, om noget er innovativt eller ej, og på hvilke måder det er innovativt.

Denne artikel har H. C. Andersens "Det er ganske vist!" og 'en lille fjer kan nok blive til fem høns!' som frivillig referenceramme. Det er en historie, der – set fra et bestemt synspunkt – har moralen, at det, der starter i det små, godt kan ende med noget stort. H. C. Andersen har en anden historie med den nærmest diametralt modsatte rettede pointe: "Konen med æggene". Her er historiens morale – igen set fra en bestemt vinkel – at hvis man drømmer noget småt op til noget stort, og knejser for meget med nakken, så kan det hele falde på gulvet og blive til ingenting, gå i kage, så at sige. For at denne artikel, udover at have "Det er ganske vist" og 'en lille fjer kan nok blive til fem høns!' som frivillig referenceramme, ikke også i eftertiden

skal få tildelt "Konen med æggene" som ufrivillig ditto, så blot denne lille afsluttende ansvarsfraskrivelse eller *disclaimer*:

Det mobile badehus er stadig et projekt. Konceptet er på plads, designet er udført, og den første prototype er produceret. Men tjenesten er endnu ikke realiseret og implementeret succesfuldt. Hvis forudsætningen for, at noget kan kaldes en innovation, er, at det er succesfuldt implementeret, at det har en faktisk socioøkonomisk effekt, at det har forandret den måde, mennesker lever på, så mangler det mobile badehus stadig disse momenter. Det mangler kort sagt at blive implementeret med succes. Argumentationen i ovenstående kapitel er derfor ikke en argumentation for, at det mobile badehus *er* innovation, men at det som projektoplæg fremadrettet har potentialer for innovation. Det er så også det eneste, man kan forlange af netop et projektoplæg, et koncept eller en prototype.

Referencer

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October.
- Anderson, P. & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1996). Disruptive technologies: Catching the wave. *The Journal of Product Innovation Management*, 1(13), 75-76.
- Chandy, R. & Prabhu, J. (2010). *Innovation typologies*. London: John Wiley & Sons.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Čiutienė R. & Thattakath, E. W. (2014). Influence of dynamic capabilities in creating disruptive innovation. *Economics and Business*, 26, 15-21.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and Technical Innovation*. London: Frances Printer.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Graham, G. (2006). Broken Bulbs: Innovation, <http://innovation-definitions.blogspot.com/2006/10/?m=0>

- thehourglassblog, <http://thehourglassblog.blogspot.dk/2010/11/innovation-creativity-x-execution.html>
- Jacobsen, S. (2018). *Den hvide by i Løkken*. Årsskrift for Løkken Museumsforening. Løkken.
- Kotsemir, M. & Abroskin, A. (2013). Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion. MPRA/Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 45069, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/45069/>
- Ladepladsen nr. 37 (2018). *Strandliv og badehuse i Løkken*. Årsskrift for Løkken Museumsforening. Løkken.
- Madelin, R. (2016). *Opportunity Now: Europe's Mission to Innovate*. Bruxelles: EPSC – European Political Strategy Centre.
- Muckersie, E. (2016). Incremental, Breakthrough and Radical Innovation: Deciphering the Differences. *Business 2 Community, Technology & Innovation*, <https://www.business2community.com/business-innovation/incremental-breakthrough-radical-innovation-deciphering-differences-01612890>
- OECD (2005). *OECD Oslo Manual*. Paris: OECD.
- Plechero, M. & Chaminade, C. (2010). *From new to the firm to new to the world*. Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE) Lund University.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
- Stein, M. I. (2014). *Stimulating Creativity: Individual Procedures*. New York: Academic Press.
- Svendsen, M. & Holmbech, P. S. (2018). *Det mobile badehus*. Pitch og powerpoint ved TourismX-audition i Aalborg, 25.4.2018.
- Uden forfatter (2018), De første badegæster. *Ladepladsen* nr. 37. Løkken.
- Uden forfatter (u.å). *Løkkens første badekone*. Løkkens Lokalhistoriske Arkiv.

Co-designmetoder til forretningsudvikling i små turismevirksomheder

Anders Lisborg Christensen, Aalborg Universitet
Søren Graakjær Smed, Aalborg Universitet

Resume

Kapitlet beskæftiger sig med co-design og konteksttilpassede designmetoder som et redskab til at sikre innovation og forretningsudvikling i små turismevirksomheder. Indledningsvis etableres teoretisk set en relation imellem turisme og design, hvorefter principper og anvendelsesmuligheder for co-design for turismevirksomheder fremlægges. Herefter gennemgås en række konkrete cases fra TourismX-projektet, hvor principper fra co-design er inddraget for at udvikle fire konteksttilpassede designmetoder – Skydeskiven, Aktivitetsmapping, Korrelationsmapping og Aktivitetsskemaet. Metoderne genererer ideer og løsningsforslag til konkrete udfordringer i virksomhedernes forretningsudvikling. Kapitlet argumenterer for, at når man arbejder med små turismevirksomheder, kan designmetoder være et godt redskab i innovations- og forretningsudviklingsprocessen i den tidlige fase. Kapitlet plæderer dog for, at forskellige dele af designpaletten kan være særligt relevante i forskellige faser af udviklingsprocessen. Servicedesignmetoder er hensigtsmæssige til at give virksomhederne en forståelse for deres forretning og udfordringer i den første fase. En co-design-tilgang kan herefter være velegnet til at udvikle konteksttilpassede løsninger, der fokuserer på enkelte udfordringer. Sidst argumenteres der for, at håndgribelige og visuelle manifestationer af konteksttilpassede designmetoder er gode til at engagere virksomhederne og skabe en fælles forståelse for processerne.

Indledning

Formålet med dette kapitel er at vise, hvorledes co-designmetoder kan anvendes i et forretningsudviklingsperspektiv i små turismevirksomheder. Det sker via caseeksempler, der redegør for udvikling og anvendelse af en række konkrete, konteksttilpassede designmetoder. Vi vil diskutere udviklingen af de enkelte metoder i relation til virksomhedernes udfordringer. På denne baggrund fremsættes principper for, hvordan andre iværksættere eller mikrovirksomheder inden for turismen kan anvende designprincipper i deres forretningsudvikling.

Kapitlets cases stammer fra TourismX-projektet, hvor mange af de deltagende virksomheder var i en tidlig fase af deres livsforløb eller ideudviklingsforløb. Der var både tale om virksomheder, der endnu kun havde en tidlig ide, og virksomheder der var lidt længere i deres livsforløb, men som stadig søgte efter deres kerne-DNA og forretningsmodel. Endelig var nogle virksomheder mere veletablerede, men ønskede i regi af projektet at forsøge sig med et nyt produkt- eller forretningsområde. Fælles for alle disse virksomheder og deres processer i projektet var, at deres ide krævede udvikling og innovation for at kunne udfoldes. Derfor havde de alle gavn af at indgå i udviklingsprocesser, hvor forskellige designmetoder blev anvendt. Det skabte både nye ideer for de medvirkende virksomheder og i visse tilfælde også ny energi i forhold til ellers tilsyneladende overvældende udfordringer.

I de enkelte udviklingsforløb med virksomhederne blev der indledningsvist anvendt alment kendte designmetoder til at bevidstgøre om ideernes potentialer og udfordringer. Der blev således arbejdet med ideer i det, der ofte betegnes som *the fuzzy front end* af udviklingsprocessen, det vil sige stadiet med meget få fastlagte parametre og til gengæld mange åbne muligheder (Gassmann & Schweitzer, 2014; Sanders & Stappers, 2012; Reid & Brentani, 2004). Processen gik dog herefter længere ind i en konkretisering, hvor det handlede om at overkomme barrierer i virksomhedernes forretningsudvikling, og hvor der blev arbejdet med udfordringer af strukturel, organisatorisk eller markedsføringsmæssig karakter. Hertil blev der udviklet konteksttilpassede designmetoder, der havde til formål at videreudvikle virksomheden.

Design og turisme er hver for sig to forholdsvis generiske termer, hvoraf den ene dækker over at formgive eller skabe, og den anden beskæftiger sig med en specifik erhvervssektor. Det ses sjældent, at design og turisme tænkes direkte sammen og også indgår i en forskningsmæssig metodeundersøgelse. Kapitlet kan derfor også ses som et bidrag til den forskning,

der kobler design og turisme. Det er en central ingrediens i kapitlet at redegøre for udviklingen og faciliteringen af de enkelte metoder. Her refereres til de bagvedliggende teoretiske og metodiske principper, som vores videreudviklede metoder har taget udgangspunkt i. Repræsentanterne fra virksomhederne havde meget lidt eller slet ingen erfaring med eksplicite designprocesser og -metoder, men de var til gengæld dybt inde i naturbaserede oplevelser. Derfor kunne repræsentanterne forstås som 'ikke-designere' med faglig ekspertise. Med den forskningsmæssige baggrund bragte vi erfaring med designmetoder og designprocesser ind i processen. Derfor var vores rolle i TourismX at facilitere og anvende designmetoder i co-design-processer med de deltagende virksomheder i et aktivt samspil.

Virksomhederne

Vildmarkscentret er en ny iværksættervirksomhed, der markedsfører forskellige events i naturen. Der tilbydes alt fra teambuilding for virksomheder til overlevelsesture for privatpersoner. Vildmarkscentret har fokus på de særligt action-orienterede events, hvor deltagerne kan komme i uvante situationer. Ejeren Jon Lindberg driver virksomhed med udgangspunkt i den eksponering og erfaring, som han fik af at vinde første sæson af DR-programmet *Alene i Vildmarken*, hvor en række deltagere skulle konkurrere om at klare sig længst tid alene og uden moderne fornødenheder i den norske natur. Erfaringer og brandværdi fra medvirken i dette program dannede grundlag for stor efterspørgsel på Jon Lindberg til foredrag, overlevelseskurser, workshops, naturvandring med mere. Da brandværdien er tæt knyttet til Jon Lindberg som person, har det dog samtidig været vanskeligt at opbygge forretningsaktiviteter, der ikke kræver Jon Lindbergs personlige tilstedeværelse.

Ideen med Vildmarkscentrets deltagelse i TourismX var at opbygge en fast lokation for flere stedbundne aktiviteter. Det skulle supplere virksomhedens hidtidige praksis, hvor virksomhedens ejer fungerede som facilitator og konsulent for andre naturoplevelsesudbydere eller decideret planlagde og gennemførte ture på andre lokationer, for eksempel i fjeldene i Norge eller på en ø i den svenske skærgård. I forbindelse med Vildmarkscentrets vækst og udvikling skulle det have en distinkt profil og forretningsmodel, der adskilte det fra ejer og grundlægger Jon Lindberg, og hvor andre medarbejdere og tilknyttede også kunne løse opgaver. Det var således et vigtigt formål med deltagelsen i TourismX at finde frem til metoder, hvormed man kunne skalere virksomheden uden at miste det unikke grundlag.

Thy Hike er en virksomhed, der i udgangspunktet er etableret for at gennemføre et årligt event i form af en tredages vandretur i Nationalpark Thy, hvor cirka 100 personer deltager. Til eventet sørger arrangøren for logistik, mad og underholdning. Deltagerne medbringer selv overnatningsudstyr og personligt grej. I TourismX-projektet havde Thy Hike fokus på at udvide forretningsområdet til flere årlige events. Indehaveren ønskede en fast base, hvor den årlige vandretur og andre aktiviteter kunne udspringe fra. I forbindelse med projektet ledte hun efter en passende ejendom i eller i nærheden af Nationalpark Thy, således at konceptet stadig kunne tage udgangspunkt i de unikke naturbaserede værdier i nationalparken. Det nye koncept skulle indeholde mere stedbundne tilbud, for eksempel kursusaktiviteter. Samtidig var det også hensigten at skabe bedre faciliteter for overnatning, herunder både under tag og telt eller shelter. Endelig ønskede ejeren også på sigt at sælge udstyr og varer, der værdimæssigt relaterer sig til konceptet Thy Hike.

Metode og teoretisk fundament

TourismX-forløbene var meget fleksible og kunne tilpasses de problemstillinger og ideer, som virksomhederne gik ind i projektet med. Det ligger i tråd med tankegangene i co-design, hvor der altid vil være mulighed for og ræson i at forfølge nye og anderledes metoder inden for rammerne af det overordnede framework. I processen med virksomhederne gennemførtes indledende møder og workshops, hvor alle parter i klyngen af naturbaserede virksomheder skulle få en bedre forståelse af ide, forretningsmodel og kundeoplevelser. Disse indledende processer gav dermed også den forståelse og viden, som vi som design- og turismeforskere i projektet brugte til at skabe nye, konteksttilpassede designmetoder. De blev efterfølgende sat i spil i forhold til de specifikke udfordringer, der blev identificeret. De konteksttilpassede designmetoder var med til at tackle både forretningsmæssige og konceptmæssige udfordringer i forløbet.

Brugen af design i turisme er voksende, og der gøres i disse år flere erfaringer hermed. TourismX-forløbet bygger videre på erfaringer blandt andet fra Jernsand, Kraff og Mossberg (2015), som undersøger potentialet i designredskaber i forbindelse med oplevelsesinnovation. Det understreges i deres artikel, at oplevelsesdesign har tætte relationer til servicedesign, men at turismeforskning er begyndt at fokusere på oplevelsesdesign som en særlig og selvstændig disciplin. Ved oplevelsesdesign fremhæves særligt *prototyping* som et redskab, der er velegnet til at skabe innovation og relevans i oplevelser. Forfatterne rapporterer derfor fra en case, hvor *sketching* og *prototyping* i en iterativ proces indgik i udviklingen af nye turismeture.

Tussyadiah (2014) afsøger de teoretiske facetter af oplevelsesdesign og design og konkluderer, at der er tre teoretiske fundamenter for oplevelsesdesign i turisme:

1. Designpraksis skal være brugercentreret.
2. Designprocessen skal være iterativ.
3. Designresultatet skal inddrage et holistisk oplevelseskoncept.

Det betyder også, at processen som sådan nødvendigvis må være kendetegnet ved et bredt metodevalg. Tussyadiah isolerer tre brede tilgange:

1. Naturalistiske undersøgelser, der kan sige noget om helhedsoplevelsen ved og af konceptet.
2. Participatoriske tilgange, hvor relevante interessenter (særligt turisterne selv) inkluderes i designprocessen.
3. Inddragelse af designforskning, som inkluderer eksplorative, generative og evaluerende undersøgelser.

Zehrer (2009) kobler servicedesign og *customer experience*-perspektiver i SMV'er i turisme. Hun understreger væsentligheden af at have en holistisk tilgang til services og oplevelser, så de så vidt muligt afstemmes med virksomhedens overordnede strategiske retning. *Service Blueprint* fremhæves i den forbindelse, men bortset fra dette er det småt med praktiske overvejelser om servicedesignmetoder i forhold til forretningsudvikling af små turismevirksomheder. Stickdorn og Schwarzenberger (2016) er mere konkrete. De ser turismeerhverv og -destinationer som serviceøkosystemer på linje med økosystemer inden for andre serviceerhverv, hvor man arbejder med principper, der tager højde for gode kundeoplevelser i alle led af kontakten imellem turister og oplevelsesproducenter. En servicedesignproces bør følge mindst fem principper:

1. Brugercentreret
2. Samskabende
3. Sekventiel
4. Synlig for slutbruger
5. Holistisk

Alle elementer ses i kontekst. Med disse principper gennemgår Stickdorn og Schwarzenberger (2016) tre generelle servicedesignmetoder, der fremhæves som særligt anvendelige for turismeområdet, nemlig *personas*, *stakeholder maps* og *customer journey maps*.

Endelig vil vi nævne, at Eide og Mossberg (2013) arbejder med at forbinde oplevelsesdesign, kundeinteraktioner (touchpoints) og forretningsudvikling i et teoretisk og konceptuelt perspektiv. Ved at forbinde disse forskellige perspektiver skabes et innovationsredskab i form af en 3D-matrice. Den kan være med til at *prototype* ideer til det oplevelseskoncept, der tænkes udspillet under selve turismeoplevelsen. Endvidere kan matricen informere empiriske tests af nye turismekoncepter. Matricen kan således også ses som et designredskab, som i princippet vil være anvendeligt i den tidlige del af designet af nye turismeprodukter- og oplevelser.

Man kan således se flere indfaldsvinkler til at tænke designforståelse og -principper ind i turismeforskningen og den praktiske turismeudvikling. Fokus i litteraturen har især været på anvendelse af servicedesignprincipper, *prototyping* og brugerinddragelse, som også udnyttedes i TourismX-forløbet sammen med virksomhederne i den tidlige udviklingsfase. Vi anvendte for eksempel i flere af møderne med turismevirksomhederne metoderne *Customer Journey* (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016) og *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), samt i enkelte tilfælde også *Personas* (Martin & Hanington, 2012). De indledende servicedesignprocesser gjorde både forskere og virksomheder klogere på retningen og de specifikke udfordringer for virksomhederne. Vi gik med denne afklaring herefter over til at udvikle mere konteksttilpassede metoder i de enkelte forløb. Disse konteksttilpassede metoder tog i vidt omfang udgangspunkt i det, som Sanders og Stappers (2012) benævner generative designmetoder og mere bredt co-design. Disse metoder præsenteres herefter nærmere.

Sanders og Stappers (2012) beskriver, hvordan designlandskabet i de seneste årtier er skiftet fra primært en eksperttilgang over til at have en mere brugerinkluderende tilgang. Når det gælder produktdesign anvender man traditionelt en teknisk og ekspertorienteret løsningsform på designudfordringerne. I den udstrækning, at brugere og andre interessenter inddrages, drejer det sig om at hente viden og data fra dem. *Participatory design*-traditionen – særligt den skandinaviske tradition (Holmlid, 2009) – baner imidlertid vejen for en mere inkluderende tilgang til designudfordringer. Her er brugeren ikke længere kun en kilde til viden for designeren, men en ligeværdig partner i designprocessen (Sanders & Stappers, 2012). Dette har bl.a. udviklet sig til den co-design-tradition, som Sanders og Stappers er eksponenter for, og som danner udgangspunkt for de konteksttilpassede metoder i TourismX-forløbet.

Sanders og Stappers (2012) kalder også deres perspektiv på co-design for generativt design. Generativt design bringer de mennesker, der designes til eller for, ind i designprocessen. Værktøjer og modeller er med til at give

alle mennesker (ikke kun professionelle designere) et sprog, som de kan bruge. Der skal ikke kun designs til mennesker, men med mennesker. Vejen til dette er at tilføje værktøjer, artefakter eller processer, der kan give alle deltagere et sprog i processen, så det ikke kun er ekspert-designeren, der taler og formgiver. På den måde bliver designeren på én gang en facilitator, en oversætter og en rendyrket designer.

Tanken om at udforme metoder dedikeret til en given kontekst er et relativt velkendt perspektiv i co-design-traditionen (Gudiksen, 2015). Sanders og Stappers (2012) beskriver for eksempel, hvordan den traditionelle brugercentrerede designproces har udviklet sig til en kollektiv proces, hvor forskellige interessenter blandt andet er med til at påvirke valget af værktøjer i processen. Sanders og Stappers (2012) skriver, at brugere er eksperter på deres oplevelser. Men før de kan påtage sig denne rolle, skal de have passende værktøjer til at udtrykke dette. Disse værktøjer kan være mangfoldige, og de omfatter alt fra simple skriveredskaber og *post-it-notes*, sakse og karton til skitsebøger, legetøj eller videokameraer. Disse elementer kan medvirke til at give et fælles sprog i designprocessen. Heinemann et al. (2011) påpeger endvidere, at artefakter kan fungere som et fælles sprog og udgangspunkt for deltagere med tværfaglig baggrund.

Generative designprocesser og co-design er ofte fremherskende og særligt anvendelige tilgange i den tidlige del af en designproces. Den tidlige designproces kaldes ofte *the fuzzy front end*, hvilket refererer til fasens kaotiske natur og de mange divergente veje at udforske (Sanders & Stappers, 2012). Gassmann og Schweitzer (2014) beskriver endvidere *the fuzzy front end* som den abstrakte zone, der ligger på stadiet mellem, at en mulighed byder sig, og indtil der gøres en seriøs indsats for at udvikle projektet. Reid og Brentani (2004) deler *the fuzzy front end* op i to dele: den tidlige *fuzzy front end* og den senere *fuzzy front end*. Den tidlige fase har fokus på problem og mulighedsidentifikation eller på genkendelse. Der indgår også informationsindsamling eller udforskning. Den senere del af processen omfatter idegenerering, konceptudvikling og fortsat informationsindsamling.

De involverede turismevirksomheder befandt sig i den senere *fuzzy front end*. De havde allerede taget initiativ og skabt en virksomhed ud fra identifikationer af muligheder i markedet. Derfor blev de anvendte konteksttilpassede metoder relateret til den senere *fuzzy front end* med fokus på idegenerering og konceptudvikling. Sanders og Stappers (2012) påpeger endvidere, at artefakter er specielt nyttige i *the fuzzy front end*, da de kan medvirke til at konkretisere og kommunikere tidligere erfaringer og ideer blandt deltagerne, hvilket vi også tænkte ind i de konteksttilpassede metoder. Dette designteoretiske ståsted markerer således vores udgangspunkt

for at arbejde med innovation og forretningsudvikling i de tidligere nævnte virksomheder i regi af TourismX-projektet.

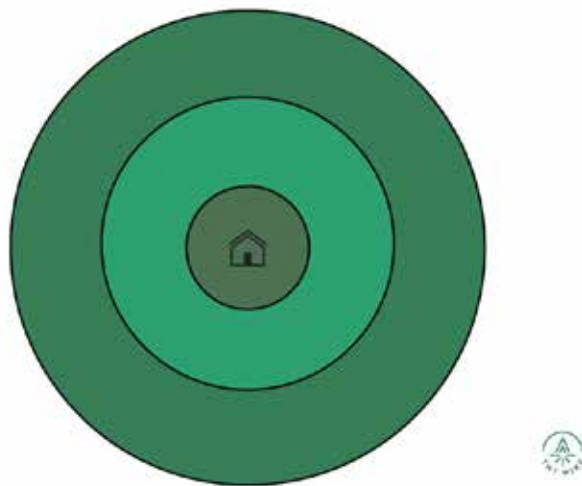
Konteksttilpassede designmetoder

Gennem vores arbejde med virksomhederne fandt vi ikke umiddelbart eksisterende designmetoder, der var anvendelige til at løse virksomhedsudfordringerne. Derfor udviklede vi med afsæt i teorier og praksis ud fra et co-design-perspektiv nye skræddersyede designmetoder. Vi fandt inspiration i kendte og gennemtestede designmetoder, hvorefter vi redesignede og specificerede dem til den enkelte udfordring. Vi har kaldt de konteksttilpassede designmetoder: Skydeskiven, Aktivitetsmapping, Korrelationsmapping og Aktivitetsskemaet. Selve udviklingen af metoderne krævede en form for ekspertviden om designprocesser og erfaring med designforløb, men selve brugen af metoderne var åben for alle. Målet med dette var, at virksomhederne efter de enkelte workshops selv kunne tage ideerne videre og træffe beslutninger på baggrund af resultaterne i de enkelte workshops. For at opnå dette designede vi metoderne, således at alle deltagerne ved de forskellige workshops mødtes i øjenhøjde og om de samme processer. Vi arbejdede ikke med avancerede artefakter, men sørgede for, at metoderne var visuelle, taktile og modulære. *Post-it-notes* og skriveredskaber spillede en væsentlig rolle i at fremme dette og dannede basis for dialog i arbejdet med metoderne (Sanders & Stappers, 2012).

Vi vil i det nedenstående beskrive processen med udvikling og facilitering af disse metoder, hvorefter vi vil gennemgå ideerne bag en række af de anvendte metoder og samtidig rapportere fra faciliteringen og de umiddelbare erfaringer hermed.

Skydeskiven

Skydeskiven var en faseinddelt idegenereringsmetode, der blev udviklet specielt til en workshop med Thy Hike. Metoden skulle hjælpe med at idegenere til hvert enkelt element af en fysisk kontekst. Metoden var inspireret af klassiske brainstormingmetoder (Kelley & Littman, 2001), hvor deltagere noterer ideer på *post-its*. De påpeger, at en session ikke bør vare mere end én til halvanden time, og den skal tage udgangspunkt i et vel-formuleret designproblem. Derudover skal deltagerne være åbne og imødekommende over for inputs, også selv om der kommer vilde ideer. Dette er også en almindeligt anvendt eksplorativ fremgangsmåde ved kreative processer, hvor man først åbner en problemstilling op uden at forholde sig alt for kritisk til de fremsatte ideer og tanker. Senere i processen etableres



Figur 1. Den fysiske repræsentation af idegenereringsværktøjet Skydeskiven, hvor hver ring repræsenterer en del af oplevelseskonceptet.

en mere kritisk evaluering af de forskellige forslag. Den tilladte vildskab er samtidig et væsentligt element i at gøre deltagerne i idegenereringsprocesser trygge ved og åbne over for hinanden (de Bono, 2000; Byrge & Hansen, 2008). De samme elementer var til stede i vores redesign af metoden, men vi valgte at tilføje et fysisk artefakt, som sessionen kredsede om. Vi kaldte dette element 'Skydeskiven' på grund af den visuelle lighed med en skydeskive (se figur 1).

Udover det fysiske artefakt – Skydeskiven – valgte vi også at tilsætte nogle kreative stimuli i processen. Vi arbejdede her med tre sæt af stimuli, som deltagerne selv kunne vælge at anvende. For det første billeder. For det andet ordinspiration. Og for de tredjroleperspektiv, hvor man genererer ideer ved at se situationen eller problemet igennem en anden fagligheds øjne, for eksempel en frisør, en læge eller en advokat (Byrge & Hansen, 2008). Kreative stimuli kan være meget forskellige, da det drejer sig om at inddrage elementer, der vil udfordre vanetænkning.

Thy Hikes nye forretningskoncept i TourismX-projektet var som nævnt at købe en ejendom, det vil sige at skabe en fast base, som ture og oplevelser kunne udgå fra. Derfor tog Skydeskiven afsæt i en tredelt brainstorm af, hvilke naturoplevelser der kunne finde sted hvor i en geografi. Ideen bag Skydeskiven var at opdele brainstormen, således at man bearbejdede husets potentialer, det nære territorium på grunden omkransende huset og

de fjerne muligheder i hele Nationalpark Thy. Herved kunne sikres, at det nye koncept havde gennemgående oplevelsestilbud, så for eksempel ikke kun huset var i fokus.

Ligesom ved Kelley og Littmans (2001) brainstormproces lagde Skydeskiven op til en eksplorativ tilgang til idegenereringen af naturoplevelser. Det blev klargjort for deltagerne, at selv 'vilde' ideer var velkomne, da sessionen gik ud på at få så mange ideer som muligt. Sessionen varede cirka 75 minutter (25 minutter per felt).

Den første del af idegenereringen tog afsæt i oplevelser, der kunne tilbydes i selve *huset* på grunden (midterste cirkel på figur 2). Den anden del af processen behandlede oplevelser, der kunne tilbydes på *grunden* omkring huset (nummer to cirkel fra midten på figur 2). Den tredje og sidste del af processen omhandlede oplevelsesmuligheder i *Nationalpark Thy* (yderste cirkel på figur 2), som ejendommen gerne skulle have som nabo.

Efter idegenereringen sorterede deltagerne ideerne i kategorier og gav kategorierne en overskrift. Dette er også kendt fra metoden affinitetsdia-



Figur 2. Skydeskiven i brug.

grammer (Kolko, 2011), hvor data eller ideer bliver kategoriseret i ligheder eller relationer. Affinitetsdiagrammer er en designmetode til at skabe overblik og indsigt i data eller ideer ud fra en fortolkning fra designerens side. Metoden er først og fremmest en måde at få yderligere indsigt i ideer eller data, og den er dermed generativ i den forstand, at metoden kan være afsæt til konceptudvikling. Kategorierne i vores session var eksempelvis: 'events', 'ture/hikes' og 'faciliteter'.

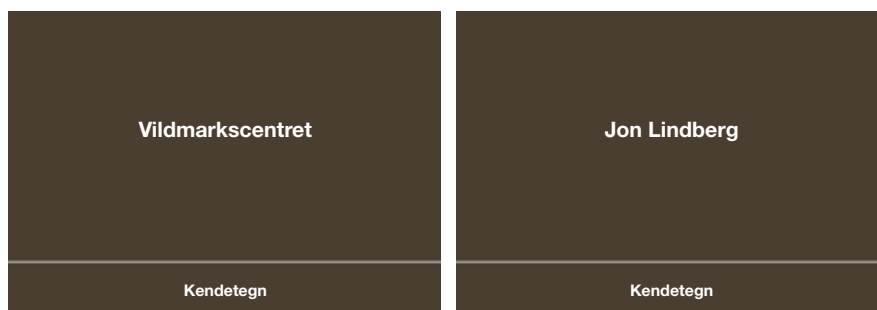
I sessionen deltog ejeren fra Thy Hike, en konsulent fra Dansk Kyst- og Naturturisme og de to forfattere af dette kapitel. Under sorteringen var der forskellige hierarkier mellem deltagerne. Men ejeren af Thy Hike havde naturligvis det sidste ord, i og med at det var hendes forretningskoncept. Hun havde dermed forudsætninger for at se de enkelte ideer i en større sammenhæng i forbindelse med forretningskonceptet. Dette kunne gøres her, da der var tale om en afgrænset metode med fokus på nye ideer og konceptudvikling. Skulle processen have været mere udfoldet, ville det formentlig ikke have været hensigtsmæssigt at lade ejeren af Thy Hike få et *last call* i forhold til vurdering af de enkelte ideer. De andre deltagere fungerede derfor som supplement til processen. Sorteringen var med til at give et godt overblik over tematikker, som de forskellige ideer kredsede om. Det vil lette Thy Hikes videre arbejde med dem i fremtiden.

Opdelingen af brainstormsessionen virkede hensigtsmæssig, da der kom ideer til naturoplevelser i forhold til samtlige dele af det geografiske territorium. Der blev i alt genereret 125 ideer, heraf 44 ideer til huset, 44 ideer til grunden og 38 ideer til Nationalpark Thy. Derudover var kvaliteterne ved et fysisk artefakt tydelige. Deltagerne anvendte Skydeskiven som dialogværktøj og til at evaluere de enkelte ideer i forhold til hinanden. Udover at være et dialogværktøj fungerede Skydeskiven i dette tilfælde også som en konkretisering af forslagene, som fik et tilhørsforhold til de enkelte dele af ejendommen.

Gennem vores arbejde med Skydeskiven blev det klart, at der er fordele ved at dele en brainstorm-session op i faser, når der idegenereres til fysiske rammer. Faseopdelingen sikrede, at hvert område fik lige meget opmærksomhed, hvilket synes ideelt. Derudover er det anbefalelsesværdigt at anvende fysiske artefakter, da de som nævnt kan fungere som dialogværktøj og til konkretisering af ideer.

Aktivitetsmapping

Aktivitetsmapping var en kategoriseringsmetode, der blev udviklet til Vildmarkscentret. Virksomheden havde en udfordring i forhold til at ad-



Figur 3. Den fysiske repræsentation af Aktivitetsmapping, hvor post-its kan påsættes. Billedet viser kategorierne fra metoden og felterne, hvor kendetegn noteres.

skille aktiviteter, der var relateret til selve Vildmarkscentret, og aktiviteter i den anden virksomhed, hvor Jon Lindberg som person var omdrejningspunktet. Metoden indebar elementer fra førnævnte affinitetsdiagrammer (Kolko, 2011). Typisk laver designeren *selv* kategorierne til data eller ideer, men i Aktivitetsmapping-metoden tog vi afsæt i to prædefinerede kategorier, da formålet var at tage et enten-eller-valg.

Processen startede med først at notere samtlige aktiviteter for både Vildmarkscentret og Jon Lindberg som person på *post-its*. Derefter blev de sorteret i de to kategorier 'Vildmarkscentret' og 'Jon Lindberg' (figur 3). Metoden gav en visuel adskillelse af de to forretningsområder, som var med til at klargøre, hvilke dele af forretningen der skulle videreudvikles i TourismX-projektet.

Eksempelvis blev aktiviteter som sanketure og teambuilding placeret under 'Vildmarkscentret', da de i princippet godt kan overtages af andre. Under 'JonLindberg'-kategorien blev blandt andet overlevelsesture i både ind- og udland samt højskoleundervisning placeret, da de var mere personafhængige.

Foruden at angive aktiviteter i forhold til de to kategorier skulle der også noteres kendetegn for de to virksomheder. Gennem sessionen blev det klart, at Vildmarkscentret blandt andet kendetegnes ved, at det er et fysisk sted, hvor der er mulighed for permanente installationer i form af hytter, bålplads osv. Derimod var nogle af Jon Lindbergs kendetegn mobilitet, personlige fortællinger og ikke mindst den brandværdi, han fik ved at vinde *Alene i Vildmarken* på DR1. Tanken bag dette felt var at lave nogle 'benspænd', som potentielt kunne gøre det endnu lettere at lave en adskillelse af aktiviteter.

Metoden fik god tilbagemelding fra Vildmarkscentret. Processen hjalp med at adskille de to forretningsområder, hvilket der var et stort behov for. Virksomhedens medarbejdere fremhævede, at det visuelle og håndgribelige var til stor gavn og skabte et overblik. Desuden fungerede denne metode også som et godt dialogværktøj, hvor det var let at diskutere og reflektere over de forskellige aktiviteter og emner, der fremkom via de to kategorier.

Korrelationsmapping

Vildmarkscentrets udfordring var, at der var alt for mange bolde i luften. Ejeren havde også for mange forskellige roller i virksomheden. Det betød i praksis et for stort tidsforbrug ved planlægning og organisering af oplevelsestilbud.

Mapping-metoden er med til at visualisere backstage-aktiviteter, der kræves for at give en virksomheds kunder en god oplevelse. Metoden blev oprindeligt udviklet i forbindelse med, at Vildmarkscentret skulle designe et nyt koncept for et oplevelsesprodukt, men vores bagvedliggende mål med metoden var at klargøre, hvad virksomheden skulle tage højde for, når der udbydes en oplevelse.

Metoden trak på principper fra både *Customer Journeys* (Halvorsrud et al., 2016) og *Service Blueprint* (Estañol et al., 2017). *Customer Journeys* udpinner hele det forløb, som en bruger gennemgår i en oplevelse eller service med mere. *Service Blueprint* er en videreudvikling af denne proces, hvor man blandt andet også noterer, hvad kundens forløb kræver af interne aktiviteter. Metoden bliver ofte anvendt til at designe en virksomheds serviceprocesser. *Service Blueprint* har typisk fem fokusområder: *physical evidence*, *customer action*, *on stage employee action*, *backstage employee action* og *support process* (Estañol et al., 2017).

I vores redesign af metoden havde vi kun to fokusområder (figur 4), nemlig brugerens aktivitet og virksomhedens interne aktivitet. Det svarer til *customer action* og *backstage employee action* i *Service Blueprint*. For at stille skarpt på de indre processer valgte vi at forsimple elementerne fra *Service Blueprint*, så der udelukkende var fokus på udfordringen. Det skulle også gøre processen mindre abstrakt.

Processen i metoden opregnede oplevelser eller aktiviteter, som kunden skulle igennem i oplevelsesproduktet. Parallelt med at oplevelserne noteres, reflekteres over de interne handlinger, som den enkelte brugeroplevelse kræver. I skemaet skal hvert felt repræsentere en *post-it*.



Figur 4. Den fysiske repræsentation af Korrelationsmapping, hvor der kan påsættes post-its. Billedet viser de to fokusområder.

Brugeroplevelse	Intern aktivitet
Ankomst Jon byder velkommen til deltagerne i forbindelse med en event eller en tur. I dette tilfælde en action-naturtur på ca. 24 timer med adskillige aktiviteter, spisning og overnatning i det fri.	– Forberede information om praktiske forhold under turen.
Snit en vandrestav Deltagerne skal snitte deres egen vandrestav, som de skal have med på turen. Der udleveres relevant udstyr. Deltagerne finder selv en pind til formålet, og Jon giver instruktion til selve processen. Deltagerne vil efterfølgende have en følelse af at have udrettet noget og have forberedt sig på den kommende tur.	– Sørge for, at der er pinde/grene, som kan anvendes til vandrestave. – Sørge for, at der er knive til deltagerne.

Metoden var designet således, at der var to yderligere faser med afsæt i brugeroplevelserne før og efter mødet med virksomheden. Disse faser kunne tilføjes, hvis der opstod et behov for enten at bygge op til 'hovedoplevelsen' eller forlænge oplevelsen efter besøget. Denne tankegang trækker på en gængs turismeviden om, at oplevelsesudbyderen også skal huske før- og efter-oplevelserne, idet disse ofte er næsten lige så væsentlige for kunden som selve kerneoplevelsen (Mossberg, 2007).

Ligesom med Skydeskiven var denne metode fysisk manifesteret som et stort ark, hvor deltagerne kunne sætte *post-its* med ideer på. Her så vi også, at artefaktet fungerede som et dialogværktøj og var med til at konkretisere ideerne, da de skulle sættes i forløb. Derfor blev sammensætningen og forløbet i oplevelserne et refleksionssemne, som førte til videre idegenerering af oplevelserne. Derudover fungerede metoden også efter hensigten, da visualiseringen af de interne aktiviteter klargjorde, at enhver brugeroplevelse afstedkom interne procedurer. Dette var det primære udkomme af denne model. Det faktiske design af en ny tur trådte ret hurtigt i baggrunden til fordel for dialog omkring og refleksion over processer og aktiviteter i Vildmarkscentret, og om der kunne skabes større sammenhæng og effektivitet i disse. Ejeren af Vildmarkscentret fortsatte efterfølgende på egen hånd med design af et nyt turkoncept med denne viden i baghovedet.

Aktivitetsskemaet

Aktivitetsskemaet var en metode til at give et overblik over Vildmarkscentrets planlagte aktiviteter i løbet af det kommende år. Det var således et visuelt overblik, så virksomheden kunne planlægge og koordinere indsatserne. Aktivitetsskemaet og det tilhørende hjælpeskema blev udformet til Vildmarkscentret, da der var et stort behov for at planlægge længere ud i fremtiden og ikke tage opgaverne ad hoc, som havde været tilfældet hidtil.

Metoden var tydeligt inspireret af årshjulet, som er et velkendt redskab i en planlægningssammenhæng. Men i vores udlægning var der fokus på at gøre det visuelt ved at printe en stor plakat (figur 5), samt at tilføje et yderligere skema, der gravede endnu dybere ned i den eksterne kommunikation omkring de enkelte aktiviteter. Tilmed var det muligt at udfylde de forskellige felter på Aktivitetsskemaet med *post-its*, hvor aktiviteterne blev noteret. Dette gav både et samlet og håndgribeligt overblik over årets aktiviteter og en modulær tilgang til planlægningen, idet aktiviteterne nemt kunne rykkes rundt imellem de forskellige uger.

Processen tog afsæt i samtlige aktiviteter, der allerede var fastlagt for det kommende år. Aktivitets-*post-its* blev derefter knyttet til de respektive må-



Figur 5. Printet og anvendt Aktivitetsskema. Kolonnerne repræsenterer månederne på et år. Rækkerne er til opdeling af aktiviteter og kan samtidig vise prioriteterne ved at rangordne aktiviteter i løbet af en måned.

neder, så Vildmarkscentret fik et overblik og kunne begynde at reflektere over, hvad der skulle laves i 'tomrummene'.

Det næste skridt i processen var at udfylde et tilhørende kommunikationsskema (figur 6). Dette blev udviklet for at uddybe Aktivitetsskemaet endnu mere. Skemaet skulle give et overblik over de eksterne kommunikative indsatser for hver enkelt aktivitet. Vildmarkscentret skulle notere partnere, initiativ (hvilken slags kommunikation), medievalg for markedsføringen (for eksempel Facebook, Instagram og lignende) og budget.

Alt i alt gav metoden et dybdegående visuelt overblik over Vildmarkscentrets aktiviteter i det kommende år, hvilket gjorde planlægningen mere overskuelig for virksomheden. Virksomheden kunne nu begynde at træffe strategiske valg både om aktiviteter og kommunikationsindsatser. Tidspunkter for overlevelsesture til udlandet var særligt vigtige at få fastlagt, fordi de determinerede mange andre aktiviteter. Vi oplevede således, at dette kan være en værdifuld metode i den indledende strategiske årsplanlægning i en eventvirksomhed.

Aktivitet, sted & dato for aktivitet (kronologisk rækkefølge)	Partnere	Initiativ (kampagne, direkte markedsføring osv.)	Medie(r) (hjemmeside, Facebook, Instagram osv.)	Budget (for initiativ)	Start/slut for initiativ (datoer)
Opdag Verden – Vintertur til Sverige 28/2 – 1/3-2020	Opdag Verden/Eventyrsport	Selv-markedsføring	Facebook Instagram Blogindlæg	0 kr.	28/2 – 1/3 Facebook og Instagram 8/3 Blogindlæg på hjemmeside

Figur 6. Kommunikationsskema til at uddybe de enkelte aktiviteter fra Aktivitetsskemaet. I ovenstående konkrete eksempel fra Vildmarkscentret blev den eksterne kommunikation foldet ud.

Konklusion og perspektiver

Artiklen har gennemgået og analyseret en række cases med en designtilgang til forretningsinnovation i små turismevirksomheder, der bygger på servicedesign og co-design-principper og på processer med anvendelse af visuelle, taktile redskaber og artefakter.

Designtilgangen har vist sig at være frugtbar til forretningsudvikling og innovation i små turismevirksomheder, hvor ejere og medarbejdere typisk ikke er trænet i innovationsforløb og i brug af designmetoder. De håndgribelige og visuelle tilgange til problemstillingerne og den konsekvente medinddragelse af alle parter sikrer, at virksomhederne selv føler medindflydelse på og ejerskab af ideer og koncepter. Samtidig var det engagerende for deltagerne, at metoderne blev udviklet specifikt til problemstillinger i deres virksomheder. Derfor kan vi konkludere ud fra vores erfaring, at en co-design-tilgang med håndgribelige og visuelle designmetoder kan være til stor nytte, når man arbejder med små turismevirksomheder, der ikke har stor erfaring med design. Når ikke-designere bliver præsenteret for designmetoder, kan det til tider virke som abstrakte processer. Vi oplevede at ved at udforme konteksttilpassede designmetoder, der fokuserede på specifikke udfordringer hos den enkelte virksomhed, blev virksomhederne engageret i processerne. Det resulterede i fremadrettede løsningsforslag eller ideer til disse.

Fra arbejdet med turismevirksomhederne i TourismX-projektet kan vi derfor uddrage følgende indsigter om potentialet i at inddrage designtilgange til forretningsudvikling og udvikling af nye oplevelseselementer i små turismevirksomheder:

1. Servicedesignmetoder er hensigtsmæssige til at give virksomheder en forståelse for deres forretning og udfordringer i den tidlige del af innovationsarbejdet.
2. En co-design-tilgang til udarbejdelse af konteksttilpassede designmetoder, der er fokuseret på virksomheders enkelte udfordringer, er velegnet til at engagere virksomheder i processen og kan give gode løsningsforslag og ideer til det videre arbejde.
3. Håndgribelige og visuelle manifestationer af konteksttilpassede designmetoder er hensigtsmæssige til at skabe en fælles forståelse for processerne og hjælper i arbejdet med virksomheders individuelle udfordringer.

Konteksttilpassede co-designmetoder kombineret med eksisterende servicedesignmetoder kan være værdifulde tilgange til processen med at skabe innovation og forretningsudvikling i små turismevirksomheder. Men der kan uden tvivl arbejdes videre med udviklingen af disse metoder i både forskningsmæssigt og praktisk øjemed. Casene i kapitlet vil kunne give praktikere, herunder både turismevirksomheder og konsulenter, inspiration til, hvordan der kan arbejdes med co-designmetoder i forskellige processer. På sigt vil det formentlig også være muligt at udvikle mere generiske metoder, der endnu mere specifikt knytter sig til udfordringer, som små turismevirksomheder typisk står over for. Dette kræver dog mere arbejde med at identificere de rette designprincipper i forskellige kontekster, og ikke mindst kræver det praksisindhentet viden om de generelle forretningsmæssige udfordringer for små turismevirksomheder. På dette punkt har TourismX-projektet vist nogle veje også for den forskningsmæssige dimension i co-designmetoder.

Referencer

- Bono, E. de. (2000). *Six Thinking Hats*. London: Penguin Books.
- Byrge, C. & Hansen, S. (2008). *Den kreative platform: horisontal tænkning* (2. udg.). Aalborg: IDEA / AAU.
- Eide, D. & Mossberg, L. (2013). Towards more intertwined innovations types: innovation through experience design focusing on customer interactions. In: J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook On The Experience Economy* (pp. 248–268). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Estañol M., Marcos E., Oriol X., Pérez F. J., Teniente E., Vara J. M. (2017). Validation of Service Blueprint Models by Means of Formal Simulation Techniques. In: M. Maximilien, A. Vallecillo, J. Wang, M. Oriol (Eds.), *Service-Oriented Computing. ICSOC 2017. Lecture Notes in Computer Science, 10601*. Cham: Springer.

- Gassmann, O. & Schweitzer, F. (2014). *Management of the fuzzy front end of innovation*. Cham: Springer.
- Gudiksen, S. (2015). *Co-designing business models*. Aalborg University.
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840-867.
- Heinemann, T., Boess, S., Landgrebe, J., Mitchell, R., & Nevile, M. (2011). Making sense of "things". *Proceedings Of the Second Conference on Creativity and Innovation in Design – DESIRE '11*.
- Holmlid, S. (2009). Participative, co-operative, emancipatory: From participatory design to service design. *First Nordic Conference On Service Design*.
- Jernsand, E. M., Kraff, H., & Mossberg, L. (2015). Tourism Experience Innovation Through Design. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(sup1), 98–119.
- Kelley, T. & Littman, J. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Currency/Doubleday.
- Kolko, J. (2011). *Exposing the magic of design: A practitioner's guide to the methods and theory of synthesis*. New York: Oxford University Press.
- Martin, B. & Hanington, B. M. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly, MA: Rockport.
- Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser: fra OK til WOW!* Bergen: Fagbokforlaget.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Chichester: John Wiley.
- Reid, S. E. & Brentani, U. D. (2004). The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 170-184.
- Sanders, E. B. & Stappers, P. J. (2012). *Convivial toolbox: Generative research for the front end of design*. Amsterdam: BIS.
- Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. (2014). Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in codesigning. *CoDesign*, 10(1), 5–14.
- Stickdorn, M. & Schwarzenberger, K. (2016). Service Design in Tourism. In: H. J. Siller, A. Zehrer (Eds.), *Entrepreneurship und Tourismus*. Linde International.
- Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5), 543–564.
- Zehrer, A. (2009). Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 332–349.

Turisme-co-design og forretningsudvikling gennem forbruger-interessefællesskaber

Pia Storvang, Syddansk Universitet
Anders Haug, Syddansk Universitet

Resume

Øget konkurrence har gjort, at detailhandlerne og serviceindustrien for at udvide kundegruppen i stigende grad fokuserer på at forbedre kundernes oplevelser og skabe nye aktiviteter. I den proces vokser og udvikles nye typer af turismeaktiviteter ud af andre erhverv, eksempelvis detailhandlen og serviceindustrien. Udviklingen understøttes af forbruger-interessefællesskaber. På denne baggrund undersøger dette kapitel, hvordan en co-design-tilgang kan hjælpe detailhandlen med at udvikle nye typer af forbruger-interessefællesskaber og hermed understøtte øget turisme. Forskningen i dette kapitel beskriver (1) arketypiske forbruger-interessefællesskabsformer, (2) typer af grundlag for forbruger-interessefællesskaber, (3) elementer som definerer forbrugeres forhold til forbruger-interesseaktiviteter, og (4) typer af forbruger-interesseinitierede aktiviteter. Kapitlet bygger på en portefølje af casestudier af detail- og servicevirksomheder i Danmark. Konkret undersøges udviklingen af forbrugerbase-rede interessefællesskaber gennem et casestudie af et dykkercenter med tilhørende detail- og servicebutik.

Introduktion

I et stadig mere komplekst globalt marked præget af hurtig udvikling og øget innovationshastighed er virksomheders evne til at forny deres forret-

ning og udvikle nye forretningsmodeller blevet et centralt konkurrenceparameter. Samfundet er til stadighed under forandring, så virksomhederne skal konstant følge tendenser for at tiltrække nye kunder, samtidig med at de gamle fastholdes. Dette indebærer, at virksomhederne må udforske utraditionelle måder for at starte nye aktiviteter, og selv de simpleste samarbejder kan her bruges til at øge deres gennemslagskraft (Liburd, 2018).

En i nogen grad underspillet tendens i turismen er, at detailforretninger er blevet til meget mere end et sted for salg og køb af varer. Detailhandlen er også et omdrejningspunkt for socialisering og fritid. Der er god grund til at hæfte sig ved, at turismeaktiviteter ofte vokser ud af andre erhvervs forretningsmodeller, og detailhandlen er særligt interessant i den sammenhæng.

I dette kapitel anvendes begrebet 'forbruger-interessefællesskaber' om forbrugeres passionerede og loyale involvering i aktiviteter. Forbruger-interessefællesskaber kan have afsæt i mange passioner, for eksempel inden for sport, madlavning, hobbyer osv. Disse aktiviteter kan indebære køb og brug af særlige produkter og services, som blandt andet detailhandlen leverer. At støtte op om forbruger-interessefællesskaber kan lede til nye forretningsmuligheder for turisme og detailhandel hver for sig og i kombination.

I forbindelse med udvikling af gunstige tilbud til forbruger-interessefællesskaberne, samtidig med en forretningsudvikling, viser forskningen, at alle aktører, og ikke mindst virksomhederne, inden for turisme- og detailhandel kan have gavn af at arbejde med co-design for at synliggøre og tydeliggøre fælles og egne interesser. Det handler om at inddrage fremtidige brugere og andre interessenter i designprocessen af forretningsmodeller, for herved at få en bedre forståelse af disses oplevelser, behov og ønsker. Forbrugerne og samarbejdspartnere gives en indflydelse på designprocessen. *Co-creation* og *co-branding* er begreber, som anvendes i denne sammenhæng (Blichfeldt, 2018).

Blichfeldt (2018) argumenterer for, at det ikke kun er interessenter med kommercielle interesser, der bliver påvirket af turisme, men også beboere, lokale fællesskaber, kulturarv og natur, hvilket i sidste instans også vil indbefatte forskellige brede interessefællesskaber omkring turismen. Interessenter i interessefællesskaber kan dermed gennem co-design bidrage til at udvikle forskellige netværksbaserede forretningsmodeller (Mason & Mouzas, 2012). Efterhånden som interessenternes involvering øges, vil der være behov for nye tilgange til at forbedre interaktionen mellem interessenterne. Dette kan samtidig hjælpe producenter, serviceleverandører og detailhandlere til at få en dyb forståelse af forbrugerne, således at der kan

skabes ikke bare de rigtige produkter og services, men også et stimulerende miljø, hvor produkterne sælges (Pradhan, 2012, s. 50).

Den nye to-årige surfer-HF-uddannelse i Klitmøller er et af de seneste eksempler på en sådan netværksbaseret forretningsmodel, der bygger på at udvikle aktiviteter for et forbruger-interessefællesskab. Modellen er udviklet i samarbejde mellem surfermiljøet, Thy-Mors HF & VUC i Thisted, Klitmøller Friskole og Klitmøller Gl. Kro & Badehotel. Klitmøller er hovedstaden i 'Cold Hawaii' og geografisk placeret midt i Danmarks surfercentrum med op til 30 naturskabte surferspots (Vuctm, 2019). Konceptet består i, at eleverne lærer at surfe, samtidig med at de tager en HF-uddannelse. I uddannelsen indgår også, at de arbejder med oplevelser, events og branding inden for turistbranchen, og eleverne får et indblik i det at skabe unikke kundeoplevelser. De unge skal således under deres uddannelse lære selv at udvikle og iscenesætte oplevelser for andre, der har *'lyst til surf, hav, natur og fællesskab'*. Herved styrkes turismen, samtidig med at eleverne kan dyrke deres egen passion for surf og få en uddannelse. Klitmøller Gl. Kro & Badehotel indgår i et samarbejde ved, at badehotellet fungerer som **surf-kollegium**. Kollegiet, eller i daglig tale 'Kroen', danner ramme om fællesskabet og sociale fritidsaktiviteter. 'Kroen' er samtidig en mulighed for at være helt tæt på kysten og bo midt i Klitmøller tæt på surfklubben NASA. Hotellet får således udnyttet sin kapacitet i lavsæsonen. Foruden at udvide sæsonen i området vil der også kunne opstå helt nye typer af aktiviteter i forlængelse af uddannelsen, herunder ved aktivering af ressourcer både i Klitmøller og Nationalpark Thy.

Formålet med dette kapitel er at undersøge, hvordan co-design af turisme bruges til at udvikle 'forbruger-interessefællesskaber' som en del af en bredere forretningsudvikling i detail- og servicevirksomheder. I lyset af den igangværende turismevækst både i kystområder og i byområder er der behov for at udvikle en tilgang, der kan kombinere forskellige perspektiver til at forstå efterspørgslen i teori og praksis (Storvang, Haug & Nguyen, 2020). Øget turisme gennem co-design og forretningsudvikling af forbrugerbaserede interessefællesskaber undersøges her nærmere gennem et casestudie af et dykkercenter med tilhørende detail- og servicebutik i Kolding. Den bredere portefølje af relevante virksomheder inkluderer blandt andet forhandlere af udstyr til camping, jagt, bjergbestigning, spejderaktiviteter og dykning.

Indtil videre har ingen undersøgelser integreret konceptet om co-design i turisme og forretningsudvikling i relation til etablering af forbruger-interessefællesskaber. Der er dokumenterede fordele ved co-design, ikke mindst i

form af en sikker forretningsfundering og i kraft af relationsopbygning med kunder gennem designprocessen. Alligevel fokuserer de fleste undersøgelser på den mere generelle ide om *co-creation* eller co-produktion (Alzaydi, Al-hajla, Nguyen & Jayawardhena, 2018), og de handler om forskellige typer af samarbejde inden for bæredygtig turismeudvikling (Liburd, 2018). Der er et stort behov for at tage skridtet videre og studere, hvordan detail- og serviceindustrien gennem turisme-co-design og forretningsudvikling kan understøtte forbruger-interessefællesskaber. Rent praktisk kan sådanne fællesskaber med tæt tilknytning til virksomheden stamme fra aktiviteter som produktdemonstrationer, boutique-cafeer, events, foredrag, kurser, sociale begivenheder, fælles rejser, test af produkter og udstyr med videre. Hvis en detail- eller servicevirksomhed kan stimulere, at sådanne fællesskaber opstår med forankring i den kommercielle kontekst, kan det give fordele i form af ekstra kundeloyalitet, -tilfredshed og -forståelse.

Co-design og forbruger-interessefællesskaber

Interessen for designorienterede tilgange til at udvikle forretning på er vokset gennem de seneste år. *Co-creation* er et meget bredt udtryk, der refererer til enhver handling af kollektiv kreativitet, det vil sige kreativitet, der deles af to eller flere personer (Sanders & Stappers, 2008). Co-design-tilgangen adskiller sig ved at have et stærkere fokus på fysiske eller eksperimentelle rum til interaktion, som aktivt skabes sammen med forbruger-interessenter (forretning eller kunder) i en designorienteret udviklingsproces (Sanders & Stappers, 2008). Herved sikres, at resultatet opfylder specifikke behov, som er anvendelige for brugerne. Co-design-tilgangen muliggør, at en bred vifte af personer yder et kreativt bidrag til formulering og løsning af en mulighed eller et problem. Et nøgleelement i co-design er, at forskellige eksperter mødes, herunder for eksempel designere, forskere, udviklere, ansatte eller partnere samt (potentielle) kunder og brugere. Brugerne er interessante, fordi de er eksperter i deres egne behov og erfaringer.

Inden for turisme er co-design etableret som en måde, hvorpå man gennem samarbejde, interaktion og læring får viden til at udvikle forretningsområder. Man skaber fælles nye aktiviteter, herunder også dynamiske rum for læring (Heape & Liburd, 2018). Heape og Liburd definerer området turisme-co-design som ” *en holdning i sindet, der bringer en unik række metoder, værktøjer og interventioner, der gør det muligt for studerende, undervisere og praktikere at engagere sig aktivt sammen med andre som designere i bæredygtig turismeudvikling*” (Heape & Liburd, 2018, s. 228).

Forbruger-interessefællesskaber i en details- og servicekontekst har adskillige ligheder med begreberne "praksisfællesskaber" og "forbrugerfællesskaber". Ifølge Wenger, McDermott og Snyder (2002, s. 4) er praksisfællesskaber grupper af mennesker, der deler en bekymring, et sæt problemer eller en lidenskab for et emne, og som uddyber deres viden og ekspertise på dette område ved at interagere løbende. Gruppen kan udvikle sig naturligt på grundlag af medlemmernes fælles interesse i et bestemt domæne eller område, eller den kan etableres specifikt med det formål at få viden, der relaterer sig til interesseområdet. Det er igennem processen med at dele information og oplevelser med gruppen, at medlemmerne lærer af hinanden og har en mulighed for at udvikle sig personligt og professionelt.

I stedet for at gennemføre dyre annoncekampagner og lignende er det blevet vigtigere for virksomhederne at etablere langsigtede relationer med kundegrupper (Andersen, 2005; Casalo, Flavián & Guinalú, 2008). En måde at opbygge sådanne langsigtede relationer er netop gennem etablering af forbrugerfællesskaber, der er forankret i en virksomhed. En vigtig type af forbrugerfællesskab i relation til detailhandel og servicering er et "brand community", som defineres som en gruppe af individer, der frivilligt forholder sig til hinanden på grund af deres interesse i et brand eller produkt (Muniz & O'Guinn, 2001). Ved at anvende *brand community*-strategier kan virksomheder skabe højere forbrugertilfredshed, større forbrugerloyalitet, bedre kundeinformation og en forstærket mund-til-mund-effekt (Atkin, 2004), når budskabet og ønsket om at deltage i fællesskabet skal spredes.

Metode

For at undersøge turisme-co-design gennem forbrugerbaserede interessefællesskaber er der gennemført et længerevarende casestudie af virksomheden Ocean Adventures' dykkercenter og butik. Virksomheden blev identificeret gennem en portefølje på mere end 35 casestudier fra projekter i Design to Innovate (D2i) i perioden 2012 til 2015, og den er efterfølgende blevet fulgt løbende. Den specifikke case illustrerer opbygningen af "detailbutiksfællesskaber" (Peters & Bodkin, 2018). Casen blev undersøgt gennem interviews, observationer, netværksmøder, workshops og studenterinnovation-camps fra efteråret 2012 til sommeren 2014. Interviewene blev gennemført som semistrukturerede bandede interviews med ejeren af dykkercentret.

I dykkercentret blev der ligeledes udført rollespilsaktiviteter som improvisationer af to designere, en forsker og ejeren, som også var den daglige le-

der af butikken og centret. Gennem observationer ved rollespillene var det formålet at forstå, hvordan kunderne møder og interagerer med virksomheden. Alle observationer blev registreret i noter, proceskort og fotos, som senere blev brugt i en workshop til at analysere, udvikle, skabe innovation og understøtte viden om kunderne. Materialet blev ligeledes anvendt til møder i forbruger-interessefællesskabet, som også indbefatter medarbejderne og dykkerinstruktørerne.

For yderligere at validere data, øge forståelsen og lære mere om, hvordan man skaber forbrugerfællesskaber, blev der gennemført fire netværksmøder. De involverede fire til syv relaterede virksomheder, herunder også dykkercentret. Netværksmøderne blev faciliteret som workshops og skulle sætte større fokus på slutkunderne ved at diskutere for eksempel værktøjer og planlægning af processer, der fokuserer på relationer, butikker og online events med videre. Parallelt med dette blev der arrangeret to workshops henholdsvis som en virksomhedsworkshop og en camp for studerende, hvor co-design blev brugt til at hjælpe dykkercentret med forretningsudvikling.

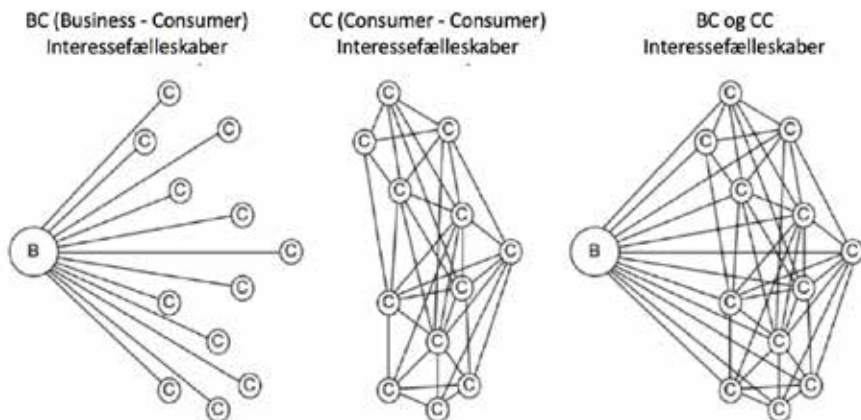
Hvad viser casen?

I casen blev der identificeret fire temaer, som i det følgende beskrives: (1) fællesskabsformer, (2) fællesskabets oprettelsespræmisser, (3) aktivitetstyper og (4) aktivitetsvalg.

Fællesskabsformer

Under netværksmøder og workshops blev der nævnt forskellige slags fællesskabsformer. Disse former omfattede to arketyper for forbruger-interessefællesskaber, som også er beskrevet i litteraturen (Lechner & Hummel, 2002): (1) fællesskaber, der holdes sammen af forholdet mellem en forretning og forbrugerne, og (2) fællesskaber, der holdes sammen af forholdet mellem forbrugere indbyrdes. Udover disse to arketyper blev hybrider mellem de to også bragt frem som et led i co-design-processen. Blandt andet kunne man gennemføre aktiviteter på tværs af brugerne i de forskellige netværk i det omfang, at der var tale om fælles forbrugerrinteresser, eller virksomhederne kunne selv udbyde aktiviteter for forbrugerne for at tiltrække forskellige interessegrupper. Disse tre typer af fællesskaber er illustreret i figur 1. I figuren henviser 'B' ('business') til virksomheder og 'C' ('consumer') til forbrugere, mens linjerne symboliserer relationer.

I BC-fællesskabsarketyperne finder kommunikationen sted mellem virksomheden og individuelle forbrugere, men ikke forbrugerne indbyrdes.



Figur 1. Arketyper af forbruger-interessefællesskaber.

Dette kan for eksempel ske i form af et direkte salg, en webside eller et nyhedsbrev. Ulempen med denne form for fællesskab er, at der af virksomheden kræves megen kommunikation for at holde fællesskabet i live. Det kan også ses som en ulempe, at forbrugerne ikke interagerer med hinanden. På det tidspunkt, hvor der blev kørt flere workshops og netværksmøder, var en af dykkercentrets store udfordringer at tage stilling til, om det aktivt skulle bruge meget mere tid på de sociale medier, for eksempel Facebook eller Instagram. Heroverfor stod muligheden for at gøre virksomhedens eget website stærkere.

I CC-fællesskabsarketyper finder kommunikationen sted mellem forbrugerne i ustyrede relationer. I dykkercasen deler forbrugerne en interesse, og de vil for eksempel opnå relationer med afsæt i certificeringer. Andre af denne type af relationer kan handle om at organisere en fælles dykkerrejse til udlandet. Set fra et virksomhedsperspektiv er problemet med denne type fællesskab, at det ikke nødvendigvis er relateret til en bestemt virksomhed, og af denne årsag kan virksomheden måske ikke være en del af eller støtte op om gruppens aktiviteter.

I fællesskabsarketyper BCCC (kombination af BC og CC) er der kommunikation mellem virksomheden og de enkelte forbrugere og mellem de enkelte forbrugere. Med henblik på at undgå ulemperne ved de to foregående fællesskabstyper er denne form for fællesskab i de fleste tilfælde den, som man vil stræbe efter, hvilket også var målet for dykkercentret. For eksempel var dykkercentret opmærksom på, hvordan man kunne understøtte allerede igangværende aktiviteter omkring dykkerrejser og om

ikke-dykkerrelaterede aktiviteter på vand. En af de aktiviteter, som dykkercentret blandt andet valgte at forfølge, var at købe en foreningsbåd, som blev brugt til at tage turister med ud på vandet. Mere specifikt købte ejeren af dykkercentret i 2015 et gammelt træskib til dette formål. Aftalen var, at driften skulle varetages af en frivillig forening.

Præmisserne for fællesskabsdannelse

Baseret på diskussionerne under interviews, netværksmøder og workshops dukkede tre relevante aspekter op: forbrugermotivation, forbrugertilgængelighed og forbrugernes homogenitet.

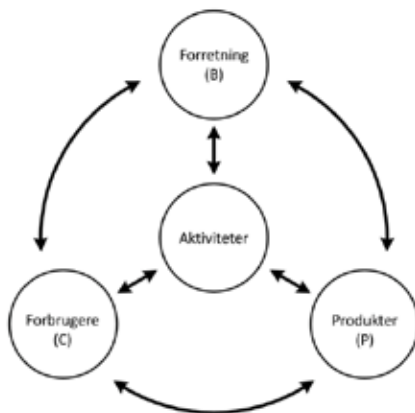
For det første fremstod det som vigtigt i dykkercenter-casen, at forbrugerne i fokus har et reelt ønske om og *motivation* til at bruge deres fritid på aktiviteter, der har med oplevelser i og omkring havet at gøre. Det er ligeledes vigtigt, at det naturligt vil involvere dykkercentret og/eller butikkens produkter samt andre forbrugere. Det vil sige, at produkterne helst skal knytte sig til en lidenskab hos forbrugerne, således som det er tilfældet for dykning og de relaterede aktiviteter, som dykkercentret tilbyder. Udover dykkercertificering, -oplevelser og -udstyr tilbyder dykkercentret højprofilerede sociale begivenheder, herunder prøvedyk i svømmehal, salg/udlejning af udstyr, klubaftener, foredrag, dykkerture, undervandsjagt, undervands-teambuilding, fotosafari, førstehjælp, dykkerfilm-aftener og dykkerrejser. Ligeledes markedsfører dykkercentret og butikken en lang række servicer, herunder servicering af udstyr, værkstedsfaciliteter og en servicetekniker. Centret har i dag tilknyttet cirka 30 freelance-instruktører, der er uddannet som miljøbevidste dykkere, men disse dykkere er også i stand til at fortælle dykkerhistorier om lokale farvande. På den måde har de en bredere ambassadørfunktion.

For det andet skal forbrugerne være *tilgængelige* i den forstand, at de ikke allerede er involveret i andre fællesskaber. Konkurrencen fra andre aktører er høj. For at opnå en præference hos forbrugerne, for at få nye brugere interesseret i dykning og for at opbygge en gensidighed har dykkercentret gennem årene afholdt foredrag, kurser og events. Ligesom undervisning er det blevet til en strategisk kerneaktivitet eksempelvis med emner som jagten på en ubåd, særlige naturoplevelser og betydningen af affald i havet. Ved kurser og events **lærer dykkercentret blandt andet kursisterne at tale 'lillebælt'sk' og samle affald på stranden. Ligeledes har dykkercentret igennem årene i samarbejde med Ungdomsskolen i Kolding Kommune udbudt et valgfag til udskolingen for at introducere aktiviteterne omkring vand. Dette bidrager til at styrke et rekrutteringsgrundlag til dykkeraktiviteter.**

For det tredje skal forbrugernes *homogenitet* overvejes. Selv om forbrugerne kan være motiverede, tilgængelige og generelt deler en fælles inte-

resse, så har de ikke nødvendigvis præcis de samme interesser. Hvis interesserne er for divergerende, indebærer det et behov for flere specifikke forbrugerfællesskaber, som kan være ressourcerekrævende at understøtte. I den daglige kontakt i butikken og ved aktiviteterne er det derfor vigtigt at tage temperaturen på forbrugernes gejst og interesse.

Aktivitetstyper



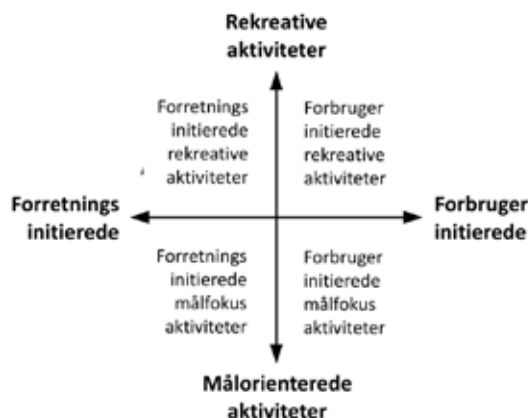
Figur 2. Skabelse af forbruger-interessefællesskabs aktiviteter.

Fællesskaber etableres og udvikler sig omkring aktiviteter. Aktiviteter kan manifestere sig med udgangspunkt i de tre kilder ovenfor, det vil sige virksomheden, forbrugerne og produkterne. Den indbyrdes afhængighed er illustreret i figur 2. Med virksomhedsperspektivet arrangerede dykkerbutikken for eksempel klubaftener, teambuilding og prøvedyk. Set i forbrugerperspektivet foreslog kunderne for eksempel, at dykkerbutikken afholdte visse sociale begivenheder og events. Produktperspektivet gav yderligere inputs til at tilbyde certificeringer og udlejning af udstyr. Uanset hvor en aktivitet dukker op fra disse tre kilder, skal den tage hensyn til forretnings-, produkt- og forbruger aspekter.

Aktivitetsudvælgelse

Aktiviteter kan være forbrugerinitierede eller forretningsinitierede. Forbrugerne kan desuden have en *rekreativ* og/eller en *målrettet* dagsorden. Den rekreative dagsorden refererer til deltagelse med motivet at slappe af og få en god oplevelse, mens det målrettede motiv handler om at erhverve noget, eksempelvis et dykkercertifikat eller en servicering af udstyr. Sat op

i to akser giver sondringen anledning til at definere fire typer forbruger-interesseaktiviteter, som er illustreret i figur 3. Den vandrette akse spænder forretningsinitieringen ud over for forbrugerinitieringen. Den lodrette akse betegner den uformelle versus den formelle og målrettede vinkel.



Figur 3. Aktivitetstyper for forbruger-interessefællesskaber.

'Forretningsinitierede rekreative aktiviteter' inkluderer tilrettelæggelse af klubaftener, film og rejser. 'Forretningsinitierede målorienterede aktiviteter' omfatter dykkerundervisning og certificeringer. 'Forbrugerinitierede rekreative aktiviteter' indebærer socialt samvær mellem forbrugere og personale uden en egentlig programsætning, for eksempel noget, der foregår i butikken eller på arealerne uden for butikken. Endelig består 'forbrugerinitierede målorienterede aktiviteter' i, at forbrugere sammen deler erfaringer om dykning og søger oplevelser med andre med samme interesse. Aktiviteter kan naturligvis have både rekreative og målorienterede aspekter på samme tid. Faktisk vil det oftest være en fordel at inkludere både forretnings- og forbrugerinitierede aktiviteter, så fællesskabet ikke bliver for afhængigt af virksomheden. Casen demonstrerer, at det altid er en overvejelse for en virksomhed at tænke over ressourceforbruget i forbindelse med at holde fællesskabet levende.

Efter lanceringen af forskellige typer af aktiviteter var det oplevelsen, at dykkerbutikken i vid udstrækning havde gjort det muligt at skabe et fællesskab, der omfattede både medarbejdere og forbrugere. Ejeren af dykkerbutikken og dykkercentret beskrev fællesskabet som "en særlig slags interessefællesskab, hvor der er en fornemmelse af, at medarbejderne er som en stor

familie". Men samtidig erkender virksomhedens ejer, at der er et behov for konstant evaluering og videreudvikling af initiativer. I den forstand kan fællesskaber ses som en organisme, der er under stadig forandring.

Diskussion og perspektiver

Dette kapitel fokuserer på, hvordan detail- og serviceindustrien kan stimulere skabelsen af turisme og forretningsudvikling via en kontinuert co-design-tilgang med forbruger-interessefællesskaber. Dykkercentrets brugere synes at være en særligt relevant case på grund af ejerens og medarbejderens passionerede forhold til dykkeraktiviteten. Det kan bemærkes, at dykkercentret sidenhen har modtaget en hæderspris for netop at være innovativt og udviklende for turismen inden for sit område. Centret har både gjort en helt unik indsats for fremme af dykkersporten, men også bidraget til at gøre Kolding Kommune til en bedre turistdestination og et mere spændende sted at besøge. Endelig hædres centret for at have inspireret andre turisterhverv (Ocean Adventures, 2019).

Kapitlet definerer gennem casen tre arketyper af fællesskabsformer: *BC (business-consumer)*, *CC (consumer-consumer)* og *BCCC (en kombination af de to første)*. I den undersøgte case synes sidstnævnte at være en formålstjenlig model frem for BC-fællesskabstypen, som indebærer, at dykkercentret ville skulle bruge for mange ressourcer på forbrugerinteraktion. Ulempen ved CC-fællesskabstypen er set fra virksomhedens synsvinkel den manglende forbindelse mellem fællesskabet og centret. Den manglende tilknytning kan øge sandsynligheden for, at forbrugerne shopper hos konkurrenterne. BCCC indebærer en i denne sammenhæng hensigtsmæssig opbygning og vedligeholdelse af relationer.

Kapitlet opregner og oplister præmisserne for oprettelse af forbruger-interessegrupper, nemlig *motivation, tilgængelighed og homogenitet*. Disse er alle vigtige i den undersøgte case.

Der argumenteres for, at initieringen af forbrugeraktiviteter kan forstås ud fra tre kilder: *virksomheden, forbrugerne og produkterne*. Dette blev understøttet af casen, som viste flere eksempler på aktiviteter med udspring i hver af disse tre kilder.

Endelig definerer kapitlet fire overordnede typer af forbruger-interesseinitierede aktiviteter ved på to akser at skelne mellem, om de er *forbrugerinitierede eller forretningsinitierede*, og om de har et *rekreativt eller målrettet* formål. For det undersøgte dykkercenter så det ud til, at der var behov for både BC- og CC-aktiviteter, såvel som både rekreative og målorienterede aktiviteter.

Litteraturen inden for co-design beskæftiger sig hovedsageligt med internetbaserede fællesskaber. Men her fokuserede virksomheden på fællesskaber, der udfolder interaktionerne i den virkelige verden. Det skal dog nævnes, at

dykkercentret også fandt internetbaserede fællesskaber interessante, og at virksomheden senere har arbejdet med at gøre sin markedsføring på de medier mere levende og sin webside mere informativ. Blandt andet har virksomheden skabt en YouTube-kanal, og ejeren og medarbejderne er blevet meget aktive på Twitter, Instagram, Facebook med videre. Ligeledes anvendes TripAdvisor til at få brugeranmeldelser, kommentarer og anbefalinger med videre.

Helt grundlæggende viste casen, at der er fordele og ulemper ved at bruge co-design som en proces til at skabe et forbrugerfællesskab. Det blev blandt andet udtrykt gennem dykkercentrets ejers begejstring for de mange ideer til nye tiltag. Co-design-processerne kan modsat tage tid, og casen har vist, at det kan være vanskeligt for et butiks- og servicecenter at afsætte ressourcer til at deltage i de mange aktiviteter, samtidig med at butikken og centret også skal passes. Ligeledes skulle de aktiviteter, der gennem tiden er sat i værk, i stor stil drives af dykkere, der selv er en passioneret del af forbruger-interessefællesskabet omkring dykning. Dette betyder, at ideerne løbende har været igennem en proces, hvor de er blevet omformuleret og tilpasset til det konkrete miljø og dets naturlige restriktioner.

Casen viste dermed, at dykkercentret opnår gevinster ved at implementere 'virkelige' aktiviteter, der stimulerer skabelsen af fællesskabet. Sådanne fællesskaber kan for eksempel give incitament til at tilbringe mere tid i dykkermiljøet og skabe kundeloyalitet. For virksomheden minimerer det behovet for traditionelle markedsundersøgelser og markedsføringsaktiviteter. Casen viste også, at dykkerentusiaster i høj grad er lokalt forankret, hvorfor forbruger-interessefællesskabet og co-design-processen, som det er beskrevet i dette kapitel, også er funderet i Kolding og omegn. I det perspektiv kan processen ses som en pionerhandling, som måske kan styrke en turismerettets udvikling i Kolding med bredere sigte. 'Cold Hawaii' har på mange måder vist vejen herfor, og andre cases illustrerer også, at det ikke nødvendigvis er et enkeltstående tilfælde. En forankring af forbruger-interessefællesskaber i forbindelse med innovative detailhandelsaktører kan give nye muligheder. Men det er en udfordring, at detailhandlens strukturudvikling ikke nødvendigvis understøtter denne udvikling. Hertil kommer, at sammenhængene mellem detailhandel og turismeudvikling er underbelyste, og især forbruger-interessefællesskabernes intervention fortjener at blive undersøgt nærmere.

Referencer

- Alzaydi, Z. M., Al-hajla, A. H., Nguyen, B., & Jayawardhena, C. (2018). A review of service quality and service delivery: Towards a customer co-production and customer-integration approach. *Business Process Management*, 24, 295–328.

- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34, 39–51.
- Atkin, D. (2004). *The culting of brands: When customers become true believers*. New York, NY: Portfolio.
- Blichfeldt, B. S. (2018). Co-branding and strategic communication. In: J. Liburd & D. Edwards (Eds.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (pp. 8-35). Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2008). Promoting consumer's participation in virtual brand communities: A new paradigm in branding strategy. *Journal of Marketing Communications*, 14, 19–36.
- Heape, C. & Liburd, J. (2018). Collaborative Learning for Sustainable Tourism Development. In: J. Liburd & D. Edwards (Eds.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (pp. 226-243). Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Lechner, U. & Hummel, J. (2002). Business models and system architectures of virtual communities: From a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures. *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 41–53.
- Liburd, J. (2018). Understanding Collaboration and Sustainable Tourism Development. In: J. Liburd & D. Edwards (Eds.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (pp. 8-35). Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Mason, K. & Mouzas, S. (2012). Flexible business models. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1340-1367.
- Muniz, A. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand communities. *Journal of Consumer Research*, 27, 412–432.
- Ocean Adventures (2019). <https://oceanadventures.dk>,
- Peters, C. & Bodkin, C. D. (2018). Community in context: Comparing brand communities and retail store communities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 1–11.
- Pradhan, S. (2012). The relevance of design thinking in retail: An Indian perspective. *Design Management Review*, 23, 50–59.
- Sanders, E. B. N. & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4, 5–18.
- Sathish, A. S. & Venkatesakumar, R. (2011). Customer experience management and store loyalty in corporate retailing with special reference to Sony world. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 3, 67–76.
- Storvang, P., Haug, A., & Nguyen, B. (2020). Stimulating consumer community creation through a co-design approach. *International Journal of Market Research*, 62(2), 176-194.
- Vuctm (2019). <https://vuctm.dk/uddannelser/2-aarig-hf/hf-cold-hawaii/>
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Socialøkonomiske forretningsmodeller – etiske bidrag til turismen

Per Bach, Sociale Entreprenører i Danmark
Anne-Mette Hjalager, Syddansk Universitet

Resume

Socialøkonomiske virksomheder er private og driver erhverv med det formål gennem deres virke og indtjening at fremme særlige sociale formål. De er interessante i forbindelse med turisme, fordi de repræsenterer ekstra dimensioner og værdier på turismeoplevelser med et udvidet betydningsindhold og mening. Dette kapitel gennemgår ni forskellige forretningsmodeller for socialøkonomisk virksomhed: iværksætterstøttemodellen, markedsinterventionsmodellen, beskæftigelsesmodellen, brugerbetalingsmodellen, markedet på bunden af pyramiden, den kooperative model, markedsrelationsmodellen, servicesubsidieringsmodellen og organisationsstøttemodellen. Der findes mellemformer. Cases fra Danmark og udlandet viser, at socialøkonomiske virksomheder især og med fordel kan fungere som markedsformidlere, men også at turismevirksomheder kan have en rolle som beskæftigelsessted for udsatte borgere. Socialøkonomisk virksomhed er i det samlede billede kun beskedent forekommende. Med en øget fokus på verdensmålene kan de socialøkonomiske modeller komme yderligere i spil, fordi de ofte på effektive måder samtænker ændrede krav til bæredygtighed i turismemarkedet med behov i lokalsamfundene uden at give køb på forretningsmæssige principper.

Turisme med mening

Fra mange sider er der store forventninger om, at FN's 17 verdensmål på afgørende måder vil skubbe til ideerne om forretningsudvikling.

Verdensmålene handler om at gøre kloden til et godt sted at være for alle mennesker nu og i fremtiden. Men målene er også "Big Business – Better Business" (Business and Sustainable Development Commission, 2017). Hvis man går efter verdensmålene, sætter man ikke økonomien i stå. Men man bliver nødt til at tænke økonomi på andre måder. Virksomhederne er begyndt at forstå, at hvis de ikke tager dette alvorligt, så vil de ikke bare tabe markeder, men de vil også komme til at mangle dedikeret og kvalificeret arbejdskraft. Ændrede realiteter gælder også i turisterhvervet, hvor der kan åbne sig nye markedsmuligheder, og hvor menneskelige, fysiske og økonomiske ressourcer manifesterer sig i helt andre og interessante konstellationer.

Man kan med god ret hævde, at dette er en udvikling, som turismen allerede har taget hul på. Turisterne efterspørger i stigende grad "mening", det vil sige oplevelser, som rækker ud over det simple og egocentriske forbrug (Liburd & Becken, 2017). Der er i stigende grad interesse for at sætte sig ind i lokalbefolkningens levevilkår og livsformer. Mange turister vil gerne bidrage aktivt, for eksempel i forbindelse med strandrensning eller andre begivenheder, som har et betydningsindhold. Ferier handler i høj grad om at skabe og vedligeholde sociale bånd både med personer i egen rejsegruppe og uden for den. Stærkere fokus på klima og bæredygtighed især fra unge vil formentlig også få stor betydning for den måde, som turist- og rejsebranchen kommer til at udvikle sig på i de kommende år. Det understreger behovet for sociale såvel som økonomiske forandringer, og det er de socialøkonomiske virksomheders ærinde.

Det er ikke nødvendigvis en simpel sag at ændre turismens mainstream. Dette kapitel går ind i socialøkonomiske forretningsmodeller i turismen, fordi disse rummer én mulig tilgang. I det store turismebillede er der langt mellem de socialøkonomiske virksomheder, men der findes inspirerende eksempler. Som De Lange og Dodds (2017) fremhæver baseret på canadiske eksempler, har socialøkonomiske turistvirksomheder et image som værende på kanten, og de er ofte omfattet af en manglende anerkendelse og respekt, også selv om de yder både sociale og andre former for værditilbud for brugere og kunder. Sammenhængen med lokalområdernes kendetegn er helt central for succesfulde socialøkonomiske virksomheder, men forståelsen af behovene i lokalområderne er genstand for kontinuerte tolkninger og forhandlinger (Sheldion & Daniele, 2017). I de senere år er den socialøkonomiske ide i stigende grad knyttet sammen med mere vidtrækkende mål om bæredygtighed og ansvarlighed i turismen. Kimaro, Karatas-Ozkan, Ibrahim og Demirel (2019) konkluderer,

at når de større dagsordner inddrages, mangler der ofte institutionelle strukturer til at håndtere samspillet mellem den enkelte socialøkonomiske enhed og omgivelserne.

I Danmark er blandt andet Skovsgård Hotel en socialøkonomisk virksomhed og har været det siden 1990'erne. Hotellet beskæftiger på særlige vilkår omkring 20 personer, som af forskellige årsager ellers har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Op gennem 1970'erne og 1980'erne gik hotellet konkurs flere gange, nøjagtig ligesom det var tilfældet med mange andre små turismevirksomheder i landdistrikterne. Det var en kreds af engagerede borgere i Skovsgård, som fik ideen til at reorganisere hotellet i et andelsselskab med folkeejerskab. Nu er hotellet et samlingssted for lokalområdet. Det har også appel til turister, som er helt indforstået med, at servicen indimellem får et ukonventionelt twist. Faktisk er netop menneskeligheden en af de vigtige attraktioner. Skovsgård Hotel har en bæredygtig økonomi og er uden for risiko for konkurs.

Bornholms Mosteri startede som et kommunalt arbejdsmarkedsprojekt med beskæftigelsesmuligheder for psykisk sårbare. Mosteriet producerer økologisk most baseret på de bedste råvarer fra øen. Der er stærke relationer til turismen. I 2013 blev Bornholms Mosteri nemlig overtaget af blandt andre Michelin-restauranten Kadeau. Kadeau er en trendsættende virksomhed på det bornholmske og såmænd også internationale kulinariske landkort. Overtagelsen af mosteriet skete både for at fastholde det socialøkonomiske element og for at udvikle virksomheden yderligere og skabe endnu flere beskæftigelsesmuligheder for udsatte personer. I 2015 blev ejerkredsen udvidet blandt andet med Den Sociale Kapitalfond, som siden privatiseringen i 2013 desuden har været långiver for Bornholms Mosteri og løbende har bidraget med kompetencer og viden i forhold til det sociale ansvar.

Der er også en række andre danske socialøkonomiske virksomheder, som direkte eller indirekte har relation til turismen. Gennemgangen nedenfor præsenterer dem og udenlandske eksempler nærmere. Formålet med dette kapitel er at redegøre for principperne i socialøkonomiske virksomheder og deres forretningsmodeller. Vi giver eksempler på de særlige udfordringer med afsæt dels i den videnskabelige viden om socialøkonomiske aktiviteter, men også med eksempler fra de TourismX-virksomheder, som opererer i feltet. Oplysningerne er hentet ind ved desk research i turismelitteraturen og ved feltarbejde i og løbende vidensudvikling sammen med TourismX-virksomhederne.

Socialøkonomiske virksomheder – hvorfor, hvordan?

En socialøkonomisk virksomhed er et privat foretagende, som tjener penge på markedsvilkår, men som adskiller sig fra traditionelle virksomheder ved gennem deres virke og indtjening at fremme særlige sociale formål. En definition er: "Socialøkonomiske virksomheder er private og driver erhverv med det formål gennem deres virke og indtjening at fremme særlige sociale formål" (Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder, 2013). Virksomhederne kan enten arbejde for en 'målgruppe' eller en 'sag'. Målgrupper kan være personer, som er socialt eller økonomisk udsatte. En sag kan knytte sig for eksempel til mere generel jobskabelse, bevaring af lokal-samfund eller kulturarv, kunst, miljøformål, klima og lignende, hvor der er en mulighed ikke bare for at adressere en vigtig udfordring, men også at forretningsgøre den.

Socialøkonomiske virksomheder er formelt set uafhængige af offentlige systemer. Men det betyder ikke, at de ikke kan arbejde sammen med kommuner med videre. Nogle gange skabes socialøkonomiske virksomheder som en afkobling af funktioner fra offentlige organisationer eller institutioner. Det er kendetegnende for socialøkonomiske virksomheder, at der ikke tages midler ud til investorer, men at eventuelt overskud geninvesteres til gavn for den overordnede mission. Man hylder principper om en høj grad af transparens og ledelsesmæssig ansvarlighed. Formålet med en socialøkonomisk aktivitet er at skabe værdi på flere fronter. Et økonomisk overskud er et middel til at tilgodese andre formål og er ikke et mål i sig selv. Der er mange almindelige virksomheder, som hylder en social ansvarlighed og gør et stort arbejde i den henseende, men de er ikke socialøkonomiske virksomheder af den grund. Netværket Sociale Entreprenører i Danmark vurderer, at der i øjeblikket findes i størrelsesordenen 400-500 socialøkonomiske virksomheder, og at antallet har været stabilt over en længere årrække. I perioden er nogle bukket under, mens nye er kommet til, og der er dermed en vis dynamik.

Under det overordnede lag af formål og principper er der alligevel mange forskellige forretningsmodeller i praksis (Richter, Fink, Lang & Maresh, 2020). Baseret på indgående undersøgelser har Alter (2007) beskrevet ni generiske modeller. Hans pointe er, at forskellene beror på, hvordan man binder målgruppen og missionen (de sociale behov), markedet og den socialøkonomiske virksomheds aktiviteter sammen. Graden af integration kan variere i styrke og form, og heri opstår de forskellige modeller. I det følgende gennemgås disse ni modeller, og deres anvendelighed i forhold til

turisme eksemplificeres med danske og udenlandske eksempler, herunder cases fra TourismX. Ordet *brugere* anvendes her om de personer, som er socialt eller på anden måde udsatte, og som indgår i samspil med en socialøkonomisk virksomhed.

Iværksætterstøttemodellen

I denne forretningsmodel tjener den socialøkonomiske virksomhed sine penge ved at sælge serviceydelser til sin målgruppe af brugere og lignende. Når brugerne anvender disse ydelser, vil de være bedre i stand til at klare sig på deres eget marked. Så vil de efterfølgende blive stærkere rustet til at forbedre deres egen situation.

Et eksempel på dette er forretningsinkubatorer, hvor sociale iværksættere kan leje sig ind i en periode, hvor de udvikler og forbereder deres virksomhed, og hvor de måske med lav husleje og tilknyttet rådgivning hurtigere og bedre kan komme op på et professionelt niveau. Nogle uddannelsesinstitutioner har startet inkubatorer. Eksempelvis er Studentervæksthuset, iNANO og Startup Factory sådanne inkubatorer. Aarhus Universitet etablerer med Food e-Hub et udviklingsmiljø inden for fødevarerområdet, og det kan blive af særlig interesse for turismen.

Iværksætterstøttemodellen kan også omfatte socialøkonomiske virksomheder inden for det finansielle område. Mange crowdfunding-platforme har turismeiværksættere som målgruppe, dog især, men ikke udelukkende, i udviklingslande. Ved crowdfunding varetager den socialøkonomiske virksomhed en platformforvaltning og måske projektvurdering, hvor man tjener penge til driften på formidlingshonorar eller lignende.

Markedsinterventionsmodellen

Denne socialøkonomiske virksomhedstype hjælper brugerne med at få adgang til markedet, hvis brugerne ikke selv har de rette kontakter eller den nødvendige viden. Den socialøkonomiske virksomhed vil købe produkter af de socialt eller på anden måde udsatte brugere og sørge for at sælge dem videre. Eller den socialøkonomiske virksomhed kan tage produkter eller serviceydelser i kommission, indtil de er solgt, hvor der i betalingen til brugeren fradrages et formidlingshonorar.

I turismen er der mange eksempler på markedsintervention med et socialøkonomisk sigte og mål. Man ser det blandt andet i rejsebureauer, som har til formål at sammensætte rejsepakker til kunder, som gerne vil opleve noget autentisk ude blandt lokalbefolkningen. Australske Intrepid Travel

har en lang erfaring med at sammensætte rejser med en socialt ansvarlig profil, hvor man også sikrer, at der kommer penge ind i lokalområderne til virksomheder og projekter. Intrepids samarbejdspartnere på destinationerne er lokale aktører, herunder ikke mindst nogle, som har brug for et økonomisk rygstød til at skabe en udvikling. Med sine Urban Adventures Made In Tours har Intrepid Travel gjort det muligt for turister at finde unikke, lokale og socialt ansvarlige souvenirs og produkter under deres rejser, mens de lærer om autentisk lokal kunst, kunsthåndværk, design og meget mere. Intrepid har investeret i genopbygning efter naturkatastrofer. Der er en stigende opmærksomhed i den danske rejsearrangørbranche i forhold til både forpligtigelser og muligheder i den sociale ansvarlighed, men det er primært den udgående pakkerejseturisme, som er omfattet af disse ideer.

Et meget klart socialt orienteret eksempel er københavnske Gadens Stemmer, som formidler guideservices fra hjemløse, som viser turister rundt i kvarterer, som de normalt ikke vil komme i. Stilet ejes af en social-økonomisk virksomhed og tjener penge ved blandt andet at organisere de mere komplekse ture med mange deltagere. De hjemløse og andre sociale formål får andel i overskuddet, og de hjemløse guider modtager også gerne ekstra drikkepenge.

Fair Trade er et netværk af importører og butikker, som markedsfører brugskunst med mere. Det er fremstillet i ulande, ikke mindst af kvinder. Med en labelordning sikres, at der er styr på ansvarlighedsdimensionen. Fair Trade-konceptet har en bæredygtig størrelse og transparens. Markedsinterventionsmodellen har også inspireret Fabrikanterne i Vejle, en butik og et værksted for endnu ikke veletablerede kunstnere og kunsthåndværkere, som her får en eksponeringsmulighed for deres produkter. Butikken er en væsentlig turistattraktion, fordi produkterne er spændende og anderledes, og fordi besøgende gerne vil støtte den kunstneriske og personlige vækst, som brugerne går igennem. Fabrikanterne integrerer i øvrigt flere af de ni metoder i sin forretningsmodel.

Beskæftigelsesmodellen

I denne model ansættes målgruppen af socialt udsatte som beskæftigede i den socialøkonomiske virksomhed, hvor de løser opgaver på enten normale vilkår eller på særlige vilkår. De kan indgå i oplærings- og træningsjobs, hvortil der er offentlig støtte med henblik på, at de måske kan udsluses til ordinære jobs eller uddannelser. Antallet af beskæftigede under særlige former kan variere fra at være en lille andel til at udgøre en større del,

afhængig af virksomhedens produktion og vilkår. Inden for de turismerelevante brancher er Skovsgård Hotel og Bornholms Mosteri begge socialøkonomiske virksomheder, som arbejder i og med denne model.

TourismX-virksomheden Tinnetaard driver landbrug. Sideløbende er den en socialøkonomisk virksomhed, hvis hovedaktiviteter ligger inden for det pædagogiske område, hvor man arbejder med at gøre sårbare unge uddannelses- eller jobparate og give dem livsmestringskompetencer. Tinnetaard ønsker at udvikle landbruget over imod en agroturisme og i den sammenhæng også stille nye træningsmuligheder til rådighed for eleverne. Tinnetaard udbygger sine fysiske faciliteter med muligheder for at drive cafe og afholde events, herunder jule- og høstmarkeder. Man gennemfører guidede ture i omgivelserne til fods, på hesteryg eller i hestevogn. Turismen giver nye udfordringer og læringsarenaer for eleverne, og for Tinnetaard handler det også om at styrke indtjeningsmulighederne. Det er en vanskelig balance at tilgodese hensynene til de mest sårbare elever og samtidig give turister og besøgende en god oplevelse. Forsøg, som Tinnetaard har gennemført, viser, at nogle af eleverne vokser med at udføre serviceopgaver og have samspil med besøgende.

Brugerbetalingsmodellen

Denne models logik er kommerciel i den forstand, at en socialt orienteret virksomhed stiller sine produkter og services til rådighed for brugerne og måske udvikler særlige services tilpasset deres behov. Der forlanges en pris herfor, men prisen kan afpasses efter betalingsevnen, og virksomheder kan søge at tjene penge på andre markeder og med andre produkter for at kompensere for eventuelle tab ved salg til mindre betalingsdygtige brugere. I dansk sammenhæng er der mange brugerbetalingsformer i den offentlige eller halvoffentlige sektor, som opfylder disse kriterier, hvor betaling gradueres.

Musholm Park er et feriecenter ejet af Muskelsvindsforeningen. Centret drives med særligt henblik på at give gode ferieoplevelser til muskelsvindsrante, og som medlemmer af foreningen kan de få en god pris. Men andre kan også bruge centret, som tiltrækker både på grund af en smuk beliggenhed ved Storebælt, en ekstraordinær arkitektur og de menneskelige og opmuntrende fortællinger om stedet.

Turismerelevante former findes også inden for sport og idræt. I Arena Midt i Kjellerup skal man naturligvis betale for adgang til svømmehal, legeland, hytteovernatning osv. Men det er også en socialøkonomisk virksomhed, hvor en gruppe uden særlige midler måske kan få en god aftale

med centret og nyde de samme faciliteter som alle andre kunder på inkluderende måder. For turismerelevante virksomheder kan en socialt orienteret brugerbetalingsmodel være med til at sikre en udnyttelse af faciliteter uden for sæsonen og bidrage til at opbygge et godt renommé og en integration mellem et lokalområdes borgere og dets besøgende.

Markedet på bunden af pyramiden

Denne model antager, at mennesker med en lav indkomst måske alligevel udgør et godt marked, og der er et rådighedsbeløb, som de både kan og vil bruge. Men de betaler ofte overpris for basale varer og tjenesteydelser, fordi de ikke har mulighederne for at købe taktisk og økonomisk ind på samme måde som andre befolkningsgrupper.

At stille produkter og services til gavn både for virksomhed og brugere/kunder vil kræve andre former for markedsrelationer og distributionssystemer, som netop en socialøkonomisk virksomhed har muligheden for at organisere. Traditionelt dækkes dette marked i Danmark gennem velgørende foreninger og offentlige og halvoffentlige organisationer og ikke gennem socialøkonomiske virksomheder. I den henseende er Danmark med en stærk velfærdssamfundsmodel anderledes end en række andre europæiske lande (McCabe, Minnaert & Diekmann, 2012). Denne model er mindre relevant i forbindelse med turisme.

Den kooperative model

Den kooperative model er fra gammel tid særdeles velkendt i Danmark. Den indebærer, at de i en eller anden forstand udsatte brugere selv slutter sig sammen og skaber en virksomhed og i fællesskab opdyrker et internt og eksternt marked for køb og/eller salg. I fællesskab får de større købekraft og gennemslagskraft. Individuelt kan medlemmerne investere egne indskud af penge, tid og andre ressourcer, mens virksomheden vokser og bliver større og vinder terræn. Initiativtagerne står som aktionærer, eller i Danmark ofte som andelshavere eller medlemmer.

Den kooperative model ses også i forbindelse med turisme. Dansk Folkeferie blev for eksempel startet som en del af en større kooperativ bevægelse. Forskellige ben af Kooperationen kan støtte hinanden for eksempel ved, at det kooperative forsikringsselskab også kan tilbyde rejseforsikringen. Forskellige kooperativs medlemmer og brugere bliver kunder hos hinanden.

Fairbnb er et italiensk startet, men internationalt operativt kooperativ,

som har kopieret nogle af ideerne fra Airbnb, men med fastholdelse af den sociale dimension. Fairbnb er et eksempel på, at der etableres modorganisationer i forhold til de dele af platformøkonomien, som får (for) stor tyngde. Det illustrerer også, at kooperative virksomheder ikke behøver at være lokale eller nationale, men at de kan agere på en international scene.

Nyere og mere hybride former ses som eksempel i forbindelse med kystfiskeriet ved Thorup Strand, hvor fiskerne har sikret et generationsskifte i det traditionelle fiskeri og bibeholdt et levende lokalområde, som også har en attraktionsværdi for besøgende turister. Fiskerne og andre i lokalområdet har udvidet deres kooperative forretningsmodel, og de har en båd liggende i Københavns Havn, hvorfra de sælger fisk. Det er en udvidet relationsbygning, som både giver turisme og civilsamfundsopbygning. Den kooperative model sikrer, at de lokale aktører og erhvervsdrivende får flere muskler, og fællesskabet har også en fortællekraft, som er gunstig i forbindelse med turisme i et populært kystområde (Noe & Randlev, 2018).

Markedsrelationsmodellen

Den socialøkonomiske virksomhed inden for denne model skaber kontakt mellem brugerne, det vil sige (små) udbydere af produkter og services på den ene side og købere på den anden side. I modsætning til markedsinterventionsmodellen sælger den socialøkonomiske virksomhed ikke produkter og ydelser videre, men den er udelukkende formidler af relationen, hvorefter brugerne og kunderne selv afslutter deres handler. Den formidlende socialøkonomiske aktør er i markedet, fordi den besidder viden og kontakthflader, som de (måske ressourcefattede) brugere og leverandører ikke har adgang til. Det kan være kunden, som betaler for ydelsen ved en afgift, eller aktiviteten kan være finansieret af fonde og/eller ved salg af supplerende ydelser.

I Danmark er nogle eventorganisationer etableret med det formål at skabe kontakt til turister og potentielle købere gennem begivenheder, hvor man ved at tilknytte flere underholdende og servicegivende elementer skaber interesse og salgsmuligheder. Men sådanne aktiviteter kan også have en bredere betydning for de socialøkonomiske brugere, for eksempel i form af netværksbygning, videnskabelse og innovation. Man kan nævne Skælskør Keramikfestival, hvor et keramiklav er primus motor. I Danmark er det ofte foreninger, som stiftes for at skabe appellerende former for markedsintervention.

Med platformøkonomien er der skabt mange muligheder for at få småskalaprodukter i kontakt med markeder. TourismX-projektet 'Den grønne

port' har til formål at formidle guidning fra folk, som brænder for naturen, men som ikke selv har tiden, pengene og kompetencerne til at varetage en markedsføring af deres guideservices. Man kan også nævne 'I Like Local', et hollandsk socialøkonomisk rejsebureau, der giver rejsende mulighed for at booke autentiske rejseoplevelser direkte fra lokale beboere i Asien og Afrika. De lokale får pengene direkte i hånden, og platformen drives med andre indkomster, som ikke er knyttet direkte til brugernes økonomi.

Der er i turismen mange eksempler på, at markedsrelationsmodellen kan leve op til kriterierne om sociale værdiskabende aktiviteter i forbindelse med turisme. Man kan eksempelvis nævne den sicilianske aktivistorganisation og rejsebureau Addiopizzo, som forbinder turistvirksomheder, der nægter at betale beskyttelsespenge til mafiaen, med rejsende, som gerne vil bruge deres feriebudget i mafiafrie virksomheder.

Servicesubsidieringsmodellen

Denne model omfatter socialøkonomiske virksomheder, som sælger produkter eller ydelser på ordinære vilkår til standardmarkeder. Det overskud, som genereres, kan bruges til at subsidiere det sociale marked og de egentlige brugergrupper. Der er oftest sammenhæng mellem det første og det andet ben i brancher, aktiviteter og værdier. Der er med andre ord symbioser mellem det kommercielle og det sociale.

En af TourismX-virksomhederne, Pinnebergheim, bevæger sig i spændingsfeltet mellem det kommercielle og det sociale. Stedet er en lejrskole tilhørende en tysk fond, og det er tæt tilknyttet værdifællesskaberne i det tyske mindretal i Danmark. Pinnebergheims værditilbud ligger gemt i den tradition, som lejrskolen udspringer af. Det er et sted, som bygger bro mellem Danmark og Tyskland, skaber alliancer og venskaber på tværs af tidsperioder, sociale forskelle og kulturelle interesser. Stedet er en eksponent for det bedste i en grænseregional politisk virkelighed. Pinnebergheim er en oase, hvor alle mennesker – også de uden de store økonomiske midler – kan opleve at være i centrum, blive mødt med åbenhed og interesse, få udfoldelsesmuligheder, sætte sig fri af trange normer og forventninger for en periode og prøve nye ting af, herunder ved at bruge de exceptionelle omgivelser bedst muligt. Pinnebergheim står for ferie til alle børn, og stedet er kendetegnet ved en inklusiv og bæredygtig turismemodel. Pinnebergheim er gennem næsten 100 år forankret i en social omsorgstankegang og medmenneskelighed, og virksomheden ønsker også fortsat, at dette gennemsyrrer måden at drive hjemmet på. Men det er et værditilbud for alle kundegrupper

(danske såvel som tyske), at Pinnebergheim har en social profil og arbejder på basis af en klar og velformuleret ansvarlighedsmålsætning. Den sociale målsætning gemmes ikke væk, når hjemmet benyttes af for eksempel turister eller erhvervskunder. Der arbejdes med at gøre dette til et helt særligt aktiv i sammenligning med de mere standardorienterede kommercielle tilbud, og det er den sammenhæng, som skal bidrage til en bæredygtig økonomi.

G Adventure er en turoperator, som på mange måder ligner andre med et bredt program af oplevelsesture til eksotiske destinationer. Men virksomheden har involveret sig i Planterra-projektet i Cambodia, hvor man demonstrerer bæredygtig og etisk turisme på nye måder og sikrer, at turisternes forbrug forankres lokalt.

Man ser efterhånden mange donationsopfordringer på rejsearrangørernes hjemmesider, og de traditionelle rejsebureauer følger i hælene på de socialøkonomiske virksomheder. Det amerikanske site The Good Traveler virker ved, at rejsevirksomhederne og turisterne slipper for det store arbejde med at have direkte kontakt med de sociale projekter og målsætninger. En kalkulator regner *footprint* ud, og så kan man købe en kompensation herfor. Penge anføres at blive investeret i projekter, som mindsker klimaaftrykket på særligt sårbare lokaliteter.

Organisationsstøttemodellen

Organisationsstøttemodellen omfavner sådanne socialøkonomiske virksomheder, som ikke direkte har noget at gøre med socialt udsatte eller andre brugere, men også skaber en viden og finansiel eller fysisk infrastruktur for de socialøkonomiske aktiviteter mere generelt. Det er en kapacitetsopbygning for den bæredygtige ide.

Forskellige organisationer, herunder eksempelvis netværksorganisationen Sociale Entreprenører i Danmark, CAVI og Copenhagen Dome arbejder med at styrke vidensgrundlaget, og de sælger denne viden både til andre socialøkonomiske virksomheder og til myndigheder, organisationer osv. i form af foredrag, undersøgelser, forskning, rådgivning, coachingydelser osv. Den Sociale Kapitalfond er en organisationsstøtte både på det finansielle og udviklingsmæssige område.

Uddannelsessystemet er også en kapacitetsopbygger, som direkte eller indirekte kan understøtte innovation og forretningsudvikling i forhold til det socialøkonomiske felt. I forbindelse med TourismX har SDU – udnævnt som Verdensmålsuniversitet i 2019 – stået for en vidensudvikling sammen med tre virksomheder, som alle har en klar social profil.

Konklusion

Dette kapitel har med afsæt i Alters (2007) typologi med ni modeller diskuteret forekomsten af socialøkonomiske virksomheder i turismen og givet eksempler fra ind- og udland. Gennemgangen viser, at socialøkonomiske virksomheder især trives i forbindelse med markedsintervention og markedsrelationer. Dette er næppe overraskende, idet små, uerfarne, overraskende og ukonventionelle turismetilbud mangler sammenhængen med et marked, og det bidrager disse modeller for socialøkonomiske virksomheder med at skabe. Beskæftigelsesmodellen synes også at være i god anvendelse. Der er her et match mellem ønsket om at skabe aktivitet og beskæftigelse i lokalområder og jobs i turismen. Turistvirksomheder kan i mange tilfælde være velegnede til personer, som på den ene eller anden måde er udsatte. Sæsonsvingninger og indtjeningssvagheder er også faktorer, som er med til at gøre turismebranchen mere åben over for at eksperimentere med social ansvarlighed, ligesom branchens store kundeorientering er velegnet til at eksponere ansvarlighed og skabe sympati og loyalitet over for kunder og samarbejdspartnere om den sociale mission.

De ni modeller er ikke hugget i sten. Alter (2007) nævner, at der er kombinationer og hybrider, og at de udvikler sig kontinuert. Der er også meget, som taler for en videreudvikling af turismemæssige forretningsmodeller, som bygger på socialøkonomiske principper (Sheldon & Daniele, 2017). Socialt entreprenørskab er en mulighed for at skabe symbioser, som kombinerer miljøpraksis med turisme, hvilket ikke mindst er af betydning for lokalområder i geografiske periferier (Aquino, Lück, & Schänzel, 2018). Set med blikket udefra er der mange samfundsmæssige udfordringer, som kalder på løsninger ad ukonventionelle veje. I en dansk sammenhæng handler det blandt andet om at gøre kreativt brug af byer, landsbyer og bygninger, som udviklingen har ladet eller lader i stikken. Endvidere er den socialøkonomiske mission en læringsgenerator, hvilket TourismXs virksomheder har demonstreret. Det er simpelthen nødvendigt for de sociale entreprenører at kunne sætte sig i andres sted og forestille sig andre perspektiver end deres egne, og det stiller ekstra krav til deres evner til at opbygge relationer.

Turismen er et godt sted at starte, for markedsinteressen arbejder med og ikke imod fænomenet. Turisterne giver i mange undersøgelser udtryk for ønsket om at manifestere en ansvarlig nysgerrighed og holdning under ferien (Liburd & Becken, 2017). Det danske marked er i den sammenhæng af særlig stor betydning. Der er reelt en stigende tilbøjelighed til, at danskerne holder ferie i Danmark, også understøttet af, at det er begyndt at blive politisk ukorrekt med de lange flyveture og anden miljøbelastende

adfærd. Men der skal også noget særligt til for at give det eksotiske præg på den hjemlige virkelighed. Her har hele det store idearsenal, som gemmer sig i den socialøkonomiske verden, en berettigelse.

De socialøkonomiske virksomheder mødes med meget stor sympati, og det er en vigtig ressource for dem, selv om deres fordele og konstruktioner også ofte kræver ekstra forklaringer. I en tid, hvor der er også er meget *greenwash* – overtalesættelse af gunstige miljøeffekter – og *redwash* – overdreven tillid til sociale virkninger, så står de socialøkonomiske virksomheder konstant over for at skulle dokumentere og demonstrere deres værdi og effekter i den virkelige verdens billeder og sprog. Det skal også tages i betragtning, at socialøkonomisk virksomhed stadig er en meget lille understrøm i det større turismebillede. Det kan være en indikation af, at det selv med hjertet på det rette sted er vanskeligt at starte og drive sådanne virksomheder. Der savnes generelt en dybere indsigt i de sten på vejen, som socialøkonomiske initiativer møder.

Diskussion og perspektivering

FN er med verdensmålene i højere grad end tidligere og mere end andre organisationer med til at sætte fokus på verdens udfordringer. Det er interessant at notere, at verdensmålene har bevæget sig ind i erhvervslivets bestyrelseslokaler. Der tales mere reelt om, hvordan virksomhederne kan fastholde og udvikle deres forretninger i en ny kontekst. Men når turismen berøres, så tales der mest om behovet for at rejse kortere distancer og med mere bæredygtige transportmidler. Der er store udfordringer ved turisme, fordi det handler om mobilitet, kulturskift og manglende permanent lokal tilknytning. Men de sociale aspekter begynder så småt at komme frem, udtrykt for eksempel i ferieformer, hvor man giver en hjælpende hånd i det lokalsamfund, som man besøger. Det behøver ikke at være en eksotisk jungledestination, men kan godt være bondegården Tinnetaard ved Hærvejen. Man må konstatere, at dette stadig hører til i kategorien nicheprodukter.

Intuitivt er der meget stor ræson i de 17 verdensmål. Men på den anden side er de også 'glatte' og genstand for mulige fortolkninger, misforståelser og ansvarsfraskrivninger (Boluk, Cavaliere & Higgins-Desbiolles, 2019). Det er kun ved at 'aktivere' målene, at man kan få hold på deres muligheder, rækkevidde og effekt, og det er kun ved at skabe eksemplerne, at man bevæger sig fra overskrifter til forandring. Der er måske for få politiske kræfter, indsatser og virkemidler, som driver en udvikling mod opfyldelsen af verdensmålene.

Men hvor er de særligt fremtidssikre felter for socialøkonomisk virksomhed i en dansk kontekst? Set fra turisternes optik vil det være interessant igennem dem at åbne bedre op til civilsamfundet, herunder og især til de områder, som i øjeblikket fremtræder som lukkede for indsyn og forståelse. De socialøkonomiske forretningsmodeller har særlige potentialer, hvor det handler om mødet mellem mennesker, og livskvalitet for børn er et af de magtpåliggende felter i dagens Danmark. Men der er også potentialer inden for energiforsyning, og når man alligevel skal arbejde med innovativ klimasikring. Det er områder med en stor eksponeringsværdi. Endelig er fødevarer omdrejningspunkt for mulige nye socialøkonomiske modeller. Det, som sker i byhaver, fødevarerbanker, upcycling-initiativer, selvpluk, selvmøstning osv., har stor appel i forbindelse med turisme.

Sørensen, Lund og Martinussen (2018) fremhæver, at kommunerne har mange dåseåbnere i skuffen, men at der er stor uklarhed om, hvordan de kan understøtte de samfundsmæssige og økonomiske positive tendenser. Der er undtagelser. Særligt aktive kommuner er blandt andre Vejle Kommune, som er involveret i Fabrikanterne, som blev omtalt ovenfor. Thisted Kommunes engagement i forskellige sider af Cold Hawaii er øget med årene, efter at befolkningen har vist bæredygtigheden i at tænke den lokale, sociale og turismemæssige udvikling sammen.

Men lokalbefolkningen er også en væsentlig faktor i udviklingen af socialøkonomiske virksomheder, for de udgør en uvurderlig ressource af viden og eventuelt også kraft i gennemførelsen af aktiviteter (Kimaro et al., 2019). Det springende punkt er, hvordan turisterne får mulighed for at blive inviteret ind, uden at det er overdrevent iscenesat, og hvor det lokale sammenhold risikerer at blive kompromitteret. Det foreningsliv, som er drivkraften i dansk borgerengagement, må nødvendigvis også tages i ed i turismeformer i tættere kontakt med lokalsamfundene, herunder også videreudvikling af de forretningsmæssige sider af de socialøkonomiske virksomheder.

Referencer

- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC. https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf
- Aquino, R. S., Lück, M., & Schänzel, H. A. (2018). A conceptual framework of tourism social entrepreneurship for sustainable community development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 23-32.
- Boluk, K. A., Cavaliere, C. T., & Higgins-Desbiolles, F. (2019). A critical framework for interrogating the United Nations Sustainable Development Goals 2030 Agenda in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 847-864.

- Business and Sustainable Development Commission (2017). *Better business – better world*. London.
- Center for Socialøkonomi (2010). *Socialøkonomisk iværksætterguide*. København.
- De Lange, D. & Dodds, R. (2017). Increasing sustainable tourism through social entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(7), 1977-2002.
- Kimaro, J. M., Karatas-Ozkan, M., Ibrahim, S., & Demirel, P. (2019). Social Entrepreneurship and Sustainability in Tourism and Hospitality. *Academy of Management Proceedings* (2019/ 1, 11377).
- Liburd, J. J. & Becken, S. (2017). Values in nature conservation, tourism and UNESCO World Heritage Site stewardship. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(12), 1719-1735.
- McCabe, S., Minnaert, L., & Diekmann, A. (Eds.) (2012). *Social tourism in Europe: Theory and practice*. Wallingford: Channel View Publications.
- Noe, E. B. & Randlev, H. R. (2018). *Hvilken betydning har andelsorganiserede virksomheder i deres lokalområde?*: Esbjerg: Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet.
- Richter, R., Fink, M., Lang, R., & Maresch, D. (2020). *Social entrepreneurship and innovation in rural Europe*. Aldershot: Routledge.
- Sheldon, P. J. & Daniele, R. (2017). *Social entrepreneurship and tourism*. Cham: Springer.
- Sørensen, K. I., Lund, A. B., & Martinussen, G. (2018). *Kommunale rammer om virksomheder, der ansætter udsatte: Socialt og økonomisk? Rapport*. København: CBS.
- Udvalget for Socialøkonomiske Virksomheder (2013). *Anbefalingsrapport*. København.

Det frie drive-liv på fire hjul

Bodil Stilling Blichfeldt, Syddansk Universitet
Jens Friis Jensen, Roskilde Universitet

Resume

Autocamper-turister er et lidt overset segment, og de adskiller sig på en række punkter fra de konventionelle campister. Dette kapitel viser, at der mangler turismetilbud til denne gruppe, som i helt særlig grad sætter pris på ikke bare det frie driverliv, men det frie drive-liv, hvor attraktionen består i både mulighederne for at bevæge sig rundt og mulighederne for at stoppe op og søge oplevelserne lige der, hvor man er. Med basis i udviklingsarbejde i TourismX analyserer kapitlet PINTRIP, som er en hub eller et mødested for autocampere og deres værter, og hvor konceptets kombination af gratis overnatning med andre forretningsmuligheder er et godt match til autocamperlivsstilen. Seaside Safaris udviklingsarbejde illustrerer potentialerne ved, at autocamperne selv medbringer både 'hus' og udstyr, hvilket kan gøre turtilbud mere fleksible og indholdsrige, for eksempel østersture i Vadehavet. Det konkluderes, at man som led i en turismefremme med de rette tilbud vil kunne holde på autocamperne længere tid, og at det er muligt at håndtere de omdiskuterede ulemper ved de store biler. Kapitlet bidrager med sit fokus på underliggende aspekter af mobilitet med nye dimensioner af turismeviden.

Indledning og teoretisk afsæt

Autocamperen er på vej frem, og autocamper-turister er et interessant segment af flere grunde. For det første er det et segment i vækst. Dokumentati-

on for væksten i autocamper-turisme understøttes af noget så simpelt som antallet af solgte og indregistrerede autocampere i lande som Danmark, Norge og Tyskland – selvsagt under forudsætning af, at autocamperen så også bliver brugt. Det er meget dyrere at anskaffe en autocamper i Danmark end for eksempel i Tyskland. Man må antage, at jo billigere en autocamper er, desto mere sandsynligt er det, at den med tiden ligesom fitness-sabonnementet ikke bliver brugt så meget som forventet ved anskaffelsen. For det andet er autocamperne et segment, der på den ene side ofte siges både at kunne og ville betale for at rejse på netop denne måde qua deres højere alder, højere disponibel indkomst, opsparing og mere fri tid og fritid. På den anden side kritiseres de for at foretrække gratis overnatning og generelt at bruge færre penge end andre turister. For det tredje er de (eller i hvert fald nogle af dem) *anderledes* end andre turister, herunder måske især campister. For det fjerde kan det diskuteres, om autocamper-turister overhovedet kan betegnes som et segment, og herunder om de netop *kun* har autocamperen og meget lidt andet til fælles. Og endelig kan det betragtes som et interessant segment, fordi der mangler skræddersyede produkter og services, der tiltaler netop autocamper-turister. Autocamper-turisterne vil nemlig helst ikke sættes i bås og slet ikke i den samme bås som campister. Netop derfor er det traditionelle campingprodukt ikke specielt tiltrækkende for mange autocamper-turister, i hvert fald ikke under hele eller hovedparten af turen.

Autocamper-turisterne definerer sig ikke altid som turister (Blichfeldt & Mikkelsen, 2013, 2018, TourismX-feltarbejde). De tager ofte afstand fra betegnelsen campist og refererer til sig selv som for eksempel 'frie fugle', 'nomader', 'livsnydere' eller 'eventyrere'. Selv om litteraturen om camping- og autocamper-turisme er begrænset, så peger forskningen på, at disse turister er langt mere eksponeret for og afhængige af vejret end traditionelle turister, fordi de tilbringer mere tid udendørs (Viallon, 2012). De få studier om denne gruppe fokuserer på, hvordan nogle autocamper-turister ('nomaderne') kører derhen, hvor der er sol (Burgin & Hardiman, 2016; Onyx & Leonard, 2005). 'Snowbirds' rejser for eksempel sydpå om vinteren for at undgå det kolde vejr (Viallon, 2012).

Mange autocamper-turister ønsker at gøre lige netop dét, som autocamperen er allerbedst til, nemlig at køre helt derud i det blå, hvor der er frihed, små veje, lokalt liv, autentiske oplevelser og langt til andre turister, men også til et trygt sted, hvor de kan overnatte lovligt. Så selv om vi ser autocamper-turisterne rundt omkring på vejene i Danmark, så flyver (eller rettere kører) de ofte under radaren i de traditionelle turismestatistikker, fordi de selv medbringer både deres overnatningssted og så meget andet.

Autocamper-turisterne er derfor også i reglen i mindre kontakt med traditionelle turismeaktører end andre turister. De kan sagtens holde to ugers ferie i Danmark uden at interagere med andre kommercielle aktører end supermarkeder, tankstationer, rastepladser med tømnings- og vandopfyldningsfaciliteter og måske en restaurant, cafe, iskiosk eller mindre attraktion i ny og næ.

Som udgangspunkt virker det måske rimeligt at kategorisere autocamper-folket som – om end ikke en homogen gruppe – så dog som et segment med identificerbare fællestræk og præferencer. I forsøget på at udvikle innovative og værdiskabende produkter, der appellerer til netop disse turister, har forskere fra Syddansk Universitet og RUC arbejdet sammen med entreprenante turismeaktører. I dette samarbejde var der fokus på, at autocamper-turister på trods af deres forskellighed har særegne ønsker og kompetencer. Dette omfatter ønsket om at være fri som fuglen og kompetencer i form af, at deres firehjulede hjem med køkken, bad, toilet etc. sikrer uafhængighed og frihed fra de produkter, der traditionelt er essentielle for en god rejse. De kan jo reelt holde ferie uden at bruge gængse overnatningsfaciliteter, transportmuligheder eller spisesteder. Det kritiske spørgsmål er derfor, hvad turismeerhvervet kan tilbyde for at skabe en værdi for en gruppe af turister, som faktisk 'kan det hele selv', og som ikke altid er at finde på steder, hvor turisterne normalt er? De vil jo hellere bevæge sig rundt lidt på må og få, helt derude og langt fra alfarvej, hvor der ikke er andre turister, veldesignede og pakketerede oplevelsesmuligheder, og hvor campingpladsernes traditionelle tilbud ikke forslår. Dette er udfordringerne, som forskerne og turismeaktørerne har arbejdet med i autocamper-klyngen i TourismX.

Formålet med dette kapitel er at inspirere til, hvordan turismeerhvervet gennem en dybere forståelse af autocamper-turister som frie fugle på fire hjul kan blive bedre til at møde disse turister, hvor de nu engang er. Dermed bliver det også nødvendigt at diskutere og definere relevante produkter, services og oplevelser, som kan gøre en turistvirksomhed til en foretrukken partner for autocamper-turister. Dette gøres ved allerførst kort at introducere og diskutere udvalgte teorier, der synes specielt velegnede i forbindelse med studiet af autocamper-turister. Herefter introducerer vi to prototyper, der er blevet udviklet og testet i regi af TourismX, og efterfølgende anvendes disse eksempler til at diskutere, både hvordan man kan komme i kontakt med autocamper-turister og de særlige udfordringer ved at udvikle og sælge produkter til netop dette segment.

Det er ikke nogen overraskelse, at autocamper-turister vælger en mindre planlagt og alternativ form for rejseri og turisteri, fordi det giver frihed,

fleksibilitet og mulighed for at se og besøge steder, som er knap så tilgængelige for andre turister. Det er heller ikke nogen overraskelse, at ferier på fire hjul (som nogle gange betegnes som bilferier) giver unikke muligheder for at bevæge sig rundt i verden uden at være bundet til en enkelt destination, som vi ellers ser på den traditionelle charter-, feriehus- eller storbyferie. Men 'drive tourism' er mere end at køre og bevæge sig rundt. Denne type af ferier er attraktiv *både* på grund af det der sker, ses og opleves, mens man er på vejen og ude og se, hvordan landet ligger hen, og på grund af de oplevelser, der venter ved det næste stop, om det så er sceniske landskaber, stranden eller en kop kaffe under markisen. Autocamper-turisme består derfor både af et kørende element, som er ret godt beskrevet i 'drive tourism'-litteraturen, og af et mere statisk element, der også omfatter noget så simpelt som at lave ingenting eller at involvere sig i mikro-mobiliteter som at cykle eller gå en tur, mens man raster.

Det er mere end 15 år siden, at Counts og Counts (2004) første gang pegede på, at autocamperen gør det muligt at fragte flere personlige ejendele end andre typer af ferier. Man kan medbringe mere af sin identitet og sine minder, og man kan have mere kontrol over sin ferie. Det er også 15 år siden, at Mattingly (2005) pegede på, at nogle autocamper-turister holder sig for sig selv, mens andre meget aktivt opbygger fællesskaber med andre autocamper-turister. Fællesskaber skabes i dag både online og *on-the-road*. Det er heller ikke en større overraskelse, at mange autocamper-turister medbringer deres kæledyr, især hunde. Autocamperen som rejse- og ferieform er jo specielt velegnet for dem, der gerne vil holde ferie sammen med deres kæledyr (Blichfeldt & Sakacova, 2018). Men alligevel mangler der generelt skræddersyede produkter, services og oplevelser til netop autocamper-turisterne. Dette er en brist, der – givetvis utilsigtet – forstærker indtrykket af autocamper-turister som et økonomisk mindre interessant segment end de mere traditionelle turister. Dette kapitel bidrager forhåbentligt med inspiration til, hvordan turismeerhvervet kan blive bedre til at skabe værdifulde oplevelser ikke bare for, men også med (Liburd, 2018) autocamper-turisterne.

Metode

Dette kapitel er primært baseret på forfatterens erfaringer fra TourismX-projektet, sekundært på deres tidligere arbejde med camping som et overset og underudforsket tema (bl.a. Blichfeldt & Mikkelsen, 2013, 2018; Mikkelsen & Blichfeldt, 2015). I TourismX har vi sparret med turisme-entreprenører med det formål at bidrage til innovation, udvikling og kvali-

ficering af prototyper og produkter til autocamper-turister. Som forskere var vi involveret i projektet i en toårig periode, hvor vi fulgte og arbejdede sammen med de deltagende virksomheder, mens de og vi konstant øgede vores viden om autocamper-turister. Denne øgede viden blev omsat til konkrete prototyper, testbare løsninger og kontinuert forbedrede produkter og koncepter gennem hele perioden. Samarbejdet med virksomhederne var tæt, dybt, personligt og berigende, men dog mere reflekterende og distanceret på de tidspunkter i processerne, hvor vi agerede som 'djævelens advokater'. På de mere distancerede tidspunkter var vores rolle bevidst og systematisk at lede efter og påpege potentielle svagheder og problemer i prototyper og produktdesign.

Over de to års arbejde med autocamper-turisme blev der anvendt en række forsknings- og udviklingsmetoder. Arbejdet omfatter for eksempel en analyse af en spørgeskemaundersøgelse med 500+ respondenter. Endvidere indgår in situ-interviews med autocamper-turister langs den jyske vestkyst. I det interaktive forløb arbejdedes med netnografi og workshops, hvor der sammen med de entreprenante virksomheder blev udviklet og testet en prototype. Testen af nye oplevelsestilbud fandt sted sammen med autocamper-turister på en regnfuld og blæsende oktoberdag på Agger Tange.

I det næste afsnit opsummeres kort nogle hovedresultater omkring, hvem autocamper-turisterne er. I de to efterfølgende afsnit præsenterer vi to af de mest interessante outputs af de to års arbejde med autocamper-turister. Kapitlet præsenterer her, hvordan to entreprenante turisme-aktører arbejdede med koncepter, produkter og design, der matcher autocamper-turisternes ikke frie driverliv, men frie *drive*-liv. Udfordringen er at adressere, at autocamper-turister både har fornøjelse af at bevæge sig rundt, og de har muligheder for at stoppe op og opleve lige præcis det specifikke sted. For virksomhederne er det ekstra nødvendigt at tænke kreativt og innovativt for at tiltrække og fastholde autocamper-turisternes interesse i en sådan temporal og spatial uforudsigelighed.

Autocamper-turisterne i Danmark

Vores arbejde i regi af TourismX peger på, at autocamper-turister *ikke* er en homogen gruppe af turister med identiske ønsker, behov, præferencer og karakteristika. Dette gælder i forhold til, hvad de gerne vil opleve, og det gælder også for deres valg af overnatningsformer. Nogle autocamper-turister tilbringer dele af deres ferie på campingpladser, og nogle få tilbringer det meste af deres ferie der. Men de fleste vil også gerne noget andet, og

nogle vil slet ikke traditionel campingferie. De færreste vil *kun* traditionelle campingpladser. Resultater omkring de demografiske karakteristika peger indtil videre på en vis overrepræsentation af modne par i dette segment, især uden for højsæsonen.

Segmentet omfatter altså forskellige typer af autocamper-turister. Danske autocamper-turister bruger autocamperen både til længere ferier uden for Danmark og til kortere (weekend)ture i Danmark, ofte kombineret med besøg hos venner og familie. Tyske turister kører ud på både kortere ture, det vil sige forlængede weekender i Danmark, og de holder længere ferier her. Nogle af dem bor tæt på Danmark, og tager derfor (kortere) ture ofte, indimellem mange gange i løbet af et år. For de længere (hoved)ferier gælder det, at autocamper-turisterne oftest benytter mere end én overnatningsform. For eksempel peger PINTRIP's spørgeskemaundersøgelse med mere end 500 respondenter på, at PINTRIP-værterne (mere om disse senere) tegner sig for cirka halvdelen af overnatningerne under gæsternes sidste tur/ferie, hvor de benyttede PINTRIP. Kun en meget lille del af respondenterne har kun brugt overnatning hos PINTRIP-værter. Og det er værd at bemærke, at campingpladserne og dernæst havne og autocamper-p-pladser tegner sig for en meget stor andel af de overnatninger, som ikke er relateret til PINTRIP. Cirka halvdelen af de tyske PINTRIP-turister har også benyttet traditionelle campingpladser. Det kvalitative feltarbejde langs vestkysten understøtter billedet af, at mange udenlandske autocamper-turister er *en route* og tilbringer et-tre nætter et sted, før de kører videre til det næste ad en hjemmefra groft skitseret rute gennem det ganske danske land. Både vores kvalitative feltarbejde og spørgeskemaundersøgelsen tegner derfor et billede af, at autocamper-turister bruger flere forskellige overnatningsmuligheder på deres ture i Danmark. Der er også overvejende og især uden for sæsonen tale om modne par, der har tid og *fri* tid til at være spontane undervejs. Og især for de tyske autocamper-turister er hunden en vigtig del af den familie, der besøger Danmark. Derudover er langt hovedparten af autocamper-turisterne interesserede i menings- og værdiskabende oplevelser på deres rejse gennem landet. De anvender en større palette af oplevelser end blot at nyde hjemmelavet mad og naturens gratis glæder.

Ønsket om at være fri som fuglen og komme helt derud, hvor de mere traditionelle turister ikke kommer, er væsentligt for mange autocamper-turister. Både Seaside Safaris specialdesignede autocamperture og PINTRIP faciliterer møder mellem autocamper-turister på den ene side og lokalsamfundet, det vil sige værterne, på den anden side. Hertil kommet mødet med naturen, der er anderledes end i forbindelse med turismeerhvervets traditionelle produkter. I de næste to afsnit præsenterer vi, hvordan PINTRIP

og Seaside Safari har arbejdet med at tilfredsstille autocamper-turisternes behov for ikke det frie driverliv, men frie *drive*-liv, hvor både mulighederne for at bevæge sig rundt og ønsket om at stoppe op og opleve lige det der er, der hvor man er, tilfredsstilles.

Fra gratis overnatning til værdiskabelse

Tanken bag virksomheden PINTRIP er relativt simpel og er inspireret af lignende koncepter i for eksempel Frankrig samt iværksætternes egne autocamperture. Ideen er at skabe kontakt mellem autocamper-turister på den ene side og private værter og små turismeaktører, som gerne vil have besøg af autocamper-turisterne, på den anden side. Kerneproduktet er en guidebog over gratis overnatningssteder for autocamper-turister i Danmark. Guidebogen har tekst på dansk, engelsk og tysk og benytter internationale piktogrammer samt GPS-information. Bogen koster 225 DKK, og med bogen følger PINTRIP-vignetten, der gælder for et år. Vignetten klistres i forruden på autocamperen, således at værterne kan se, at autocamper-turisterne er en del af PINTRIP-fællesskabet. De vil så være bekendt med PINTRIP's anbefaling vedrørende adfældsreglerne for autocampere. Anbefalingerne består blandt andet i, at værterne kontaktes dagen før ankomst, at der ikke kan forventes services som ved kommercielle autocamper-overnatningssteder, og at man møder værterne med respekt og ordentlighed.

PINTRIP-værterne er steder, der kan betegnes som 'små skatte' langt fra de traditionelle turismeattraktioner og tæt på de lokale og autentiske oplevelser. Det er steder, som ikke kvalificerer som en destination i sig selv, men som attraktive oplevelser *en route*. På pladserne kan man trygt overnatte, uden det dog minder om den traditionelle campingplads, hvor livet leves bag bommen og i veldefinerede båse. Stederne understøtter ideen om ud-i-det-blå og det frie autocamper-liv, som mange autocampere efterspørger. Værterne leverer ikke 'bare' gratis overnatningssteder, og de adskiller sig fra traditionelle overnatningssteder eller campingpladser. Den grundlæggende præmis for PINTRIP-konceptet er, at arealer ikke udlejes eller fremlejes erhvervsmæssigt. Værterne modtager således ingen lejebetaling fra gæsterne, og selv om gæsterne måske køber produkter eller services fra værterne, så er der ingen lejemæssige transaktioner mellem værter og gæster. Overnatning er altså per definition gratis, og selve overnatningen er kun en del af den samlede oplevelse, som PINTRIP bringer gæsterne i kontakt med.

Op til den første sæson (opstart i 2019) formåede PINTRIP at indgå af-

taler med cirka 180 værter. De fleste værter er erhvervsdrivende, for eksempel gårdbutikker, vingårde, bryggerier, put and takes, kroer, mejerier, kunstnere, kunsthåndværkere, små museer etc. Andre er selv autocampere og har plads til en vogn. Alle værterne har lysten til at møde autocamper-turister til fælles. Eller som en af værterne formulerer det på pintrip.eu: "Vi synes bare, det er hyggeligt at kunne åbne dørene og vise folk vores sted".

PINTRIP er således mere end bare en guidebog og en vignet. PINTRIP er leddet, der forbinder værter med gæster, så de sammen kan skabe værdifulde oplevelser. Til gæsterne kommunikerer dette helt eksplicit som følgende: "PINTRIP handler nemlig ikke bare om en gratis overnatning, men om oplevelsen af det autentiske Danmark langt fra de sædvanlige oplevelser". Kerneproduktet er altså ikke en guidebog over gratis overnatning, men at matche autocamper-turister med værter, der kan tilbyde autentiske oplevelser langt fra de sædvanlige oplevelser og kendte og oftest større turistattraktioner. Mange PINTRIP-værter er mindre turismeaktører, som sjældent kvalificerer som en 'reason to go', men som ikke desto mindre er værd at besøge og at bruge op til 24 timer hos.

Kerneproduktet kommunikerer ikke blot via guidebogen. Allerede i løbet af den første sæson blev der etableret forskellige kommunikationsplatforme for PINTRIP, værter og gæster, for eksempel via Facebook og Instagram. Hvor det i opstartsfasen ikke overraskende var PINTRIP, der aktivt bidrog med *content* på de sociale medier, så begyndte såvel gæster som værter i løbet af den første sæson at bidrage med online indhold. Kommunikationen skiftede således fra primært at være envejskommunikation fra PINTRIP til værter og især gæster og over til en kommunikation, der blev skabt, medskabt og omskabt af mange forskellige individer og aktører. Hermed bliver PINTRIP's forretningsmodel løbende stabiliseret. Virksomheden er ikke bare en 'sælger' af en guidebog, der giver adgang til gratis overnatningssteder, men en hub og kerne i et netværk, der omfatter tusindvis af autocamper-turister og hundredvis af værter. Alle disse værter og gæster har i udgangspunktet deres egen forståelse af, hvad det vil sige at være vært og at være gæst, hvordan mødet mellem værter og gæster bør være, og hvorvidt der er tale om interaktioner med kommercielle transaktioner udover det mellemmenneskelige møde. PINTRIP's rolle er derfor at være omdrejningspunktet i dette netværk, som sikrer den gensidige forståelse og respekt i møderne mellem gæster og værter. Forståelsen og respekten gør det trygt og sikkert for både værter og gæster at skabe værdifulde oplevelser i deres møder med hinanden.

PINTRIP-konceptets styrke er, at det rammer lige ind i kernen af den

type af oplevelser, som autocamper-turisterne søger, nemlig autentiske oplevelser tæt på naturen, ud i det blå (og grønne), langt fra de gængse turistens alfarvej og fra de store, velbesøgte oplevelsesmekkaer. Autocamper-turisterne vil gerne have oplevelser, for de er netop ikke på vejene for at udleve det (oplevelses)frie driverliv på en endelig destination. De er derimod i gang med at udleve det frie *drive*-liv, som udover selve kørslen omfatter autentiske og ikke-overrendte oplevelsestilbud, der helst skulle kunne nydes som perler på en snor, mens de bevæger sig ad deres, i grove træk prædefinerede, men aldrig detalje-planlagte, rute.

Mobile turister, mobile iværksættere og den ikke-statiske natur

En af de allervigtigste grunde til at besøge Danmark er den danske natur og ikke mindst den jyske vestkyst. Dette gælder i særdeleshed for mange af de tyske gæster, som er naturnydere. Det står højt på turisternes 'to-do-liste' at tage naturens gratis glæder ind på strandene, i Vadehavet, i plantagerne og i skovene. Nogle måder at nyde naturen på, for eksempel at slikke sol på stranden eller at gå en tur ad plantagens klart markerede stisystemer, kræver meget få kompetencer og ingen særlig viden. Turisterne behøver ikke at interagere med eller være afhængig af lokale turismeaktører. Men andre former for naturoplevelser stiller større krav til viden, kompetencer og færdigheder. Selv i et land som Danmark, der ikke just kan skilte med 'voldsom' eller 'farlig' natur, er hjælp, instruktion og guider nødvendige for at få netop de særligt interessante og ekstraordinære naturoplevelser.

Selv om autocamper-turister gerne 'vil selv' og ofte også 'kan selv', er nogle naturoplevelser ikke umiddelbart tilgængelige. Det kan muligvis være forbundet med en risiko, hvis man kaster sig ud i dem uden fornødne forudsætninger. Et desværre klassisk eksempel er de sundhedsmæssige konsekvenser ved at høste og spise østers, som på grund af for høje vandtemperaturer (typisk i månederne uden 'r') eller vandkvalitet (spildevandsudledning etc. tæt på østersbanken) ikke burde konsumeres. Der er desværre også eksempler på, at en østerstur ud på Vaden kan have tragiske konsekvenser, hvis turisten ikke er bekendt med tidevandets kommen og gåen. Det er selvfølgelig ikke kun autocamper-turisterne, der kan udsætte sig for disse risici. Men da autocamper-turisterne er mere mobile end andre gæster, tilbringer de ofte mindre tid på en lokalitet end andre typer af turister, og de har derfor ofte ikke lejlighed til at stifte bekendtskab med kendetegnene ved den lokale natur og de nødvendige foranstaltninger.

Udover sikkerhedsaspekterne, som nævnt ovenfor, kan der opstå en

række potentielle skadevirkninger på naturen, hvis turisterne færdes uden relevant indsigt. Klassiske eksempler er, at turister uforvarende kommer til at plukke den smukke, men fredede blå iris. De kan forstyrre truede, redeliggende fugle i yngletiden, hvilket betyder, at æg ikke klækkes. Hvis børnene bobler orm og tager dagens fangst med hjem, er de måske ikke opmærksomme på, at der blandt skallerne i plastikspanden også er den yderst sjældne fisk snæblen, som man ikke bør flytte fra levestedet. Selv i Danmarks fredelige natur er både naturen og gæsterne sårbare aktører og aktanter, der kan lide overlast, når de mødes i det, der skulle have været en unik naturoplevelse. Denne sårbarhed forstærkes af, at den danske natur ikke er statisk. Naturens særligt attraktive elementer er mest sårbare over for skift i forhold til årstider, temperaturer, vindretninger, vejrforhold, tidevandsrytmer, fredningstider og -zoner, klassificeringer af truede og invasive arter etc.

For at møderne skal lykkes mellem en kompleks natur og turister, som oftest ikke har indgående kendskab til den, kræver det i mange situationer, at gæsterne guides og naturen formidles. Mange lokale aktører har specialiseret sig i at facilitere disse møder. Længs den jyske vestkyst udbydes for eksempel ravsafarier, vandreture, sort sol-safarier, østers-gourmetture, sanketure, sælsafarier, havørneture, fiskekonkurrencer på signalkrebs etc. Det er ikke ualmindeligt, at turisterne gerne 'vil selv' og 'kan selv'. Når autocamper-turisterne undlader at benytte disse tilbud, skyldes det sandsynligvis også, at de ikke falbydes lige der, hvor autocampisterne kommer. Derfor kræver det en særlig indsats at møde netop autocamper-turisterne med attraktive tilbud.

Ture og safarier, som listet ovenfor, kræver oftest, at der medbringes forskelligt udstyr og grej. Noget udstyr – for eksempel tøj, der egner sig til turen, gummistøvler eller andet fornuftigt fodtøj, kurve, spande, drikkevand etc. – anmodes deltagerne ofte selv om at medbringe. Mere specialiseret udstyr og grej – for eksempel GPS-enheder, waders, engangsservice, østersknive, plastkopper, stormkøkkener, (våd)servietter, gasbrændere, kikkerter, nødhjælpsudstyr etc. – medbringes oftest af guiden eller naturformidleren. Men det helt unikke for autocamper-turisterne er, at de medbringer deres firehulede hjem. Dette hjem omfatter ikke kun sove-, køkken-, bade- og toiletfaciliteter, men også langt mere grej og udstyr end turister sædvanligvis vil kunne tage med på tur. Derfor er der rige muligheder for at udtænke og udvikle mindre prædefinerede og måske også mere bæredygtige oplevelser og guidede ture for netop disse turister. De bliver mindre forudsigelige, fordi autocamper-turisterne selv medbringer en bo-enhed, hvor de kan søge ly, tryghed, hvile og varme, hvis vejret be-

sværiliggør ophold udenfor. De bliver mere bæredygtige, fordi det udstyr og grej, som autocamper-turisterne alligevel medbringer, kan substituere en række af de ting, som guiden eller naturvejlederen ellers ville skulle levere. Herved kan opnås gunstige effekter for eksempel ved, at man kan reducere brugen af plast og/eller ikke-genanvendelige forbrugsgenstande. Noget så simpelt som en ikke for skarp skruetrækker kan overflødiggøre østerskniven, og en ganske almindelig ske gør det ud for et krabbe-værktøj. Hvis turen omfatter flora eller fauna, der skal tilberedes og konsumeres på stedet, så medbringer autocamper-turisterne ret veludstyrede køkkenfaciliteter. Hvis der er brug for at sidde ned, så kan de bære både borde og stole ud. Hvis vejret er råt og koldt, som det ofte er uden for høj- og skuldersæsonerne, så kan autocamper-turisterne krybe i læ i deres eget mobile hjem uden at skulle forlade det område, hvor oplevelserne nu engang er lige uden for døren. Derfor er der rige muligheder for at gentænke og redesigne de traditionelle guidede ture til både mindre prædefinerede og mere bæredygtige produkter, der henvender sig til autocamper-turister.

Seaside Safari er en virksomhed, som har arbejdet med en gentænkning af den guidede tur helt derude i naturen, så den bedre matcher autocamper-turisternes særlige behov og særlige karakteristika. Som erfaren aktør inden for naturoplevelser og guidede ture til vands og til lands var Seaside Safaris udfordring ikke at opfinde eller designe guidede naturoplevelser fra scratch. Udfordringen var derimod (1) at opnå en forståelse for, hvem autocamper-turisterne er, og hvad de gerne vil opleve, og (2) aktivt at bruge denne viden til at skabe rammerne for at skabe gode naturoplevelser ikke for, men med autocamper-turisterne. Gennem TourismX-forløbet udviklede og testede Seaside Safari således prototyper for guidede naturoplevelser for og med autocamper-turister. Den vigtigste læring fra disse prototype-design og -test var, at når autocamper-turister sættes stævne på en holdeplads helt derude i naturen og lige før, at de asfalterede alfarveje ophører, så medbringer de udstyr, gear og et hjem. Med dette kan de skabe naturoplevelser sammen med guiden, der er længere og mere strabadserende, end den gennemsnitlige turist kan overkomme. De kan nemlig altid få tørt tøj på, finde et par lune, tørre sokker frem, få varmen i autocamperen og forsyne både sig selv og de andre på turen med en varm kop kaffe eller lignende.

Som tidligere nævnt pegede Mattingly (2005) på, at selv om nogle autocamper-turister holder sig for sig selv, så er andre meget aktive i forhold til at opbygge et fællesskab med andre autocamper-turister. Især for de mere fællesskabsorienterede autocamper-turister er der et rigt og uudnyttet potentiale i guidede ture. Netop for autocamper-turister kan turene nemlig

fungere som en ramme for værdifulde møder, ikke blot med den lokale natur, men også med andre autocamper-turister. Vores undersøgelser viser således, at mange autocamper-turister ikke ønsker at tilbringe (hele) ferien på campingpladser eller i lystbådehavne, og de vil gerne ud, hvor der er fred, ro og færre turister. Men de vil ofte også gerne lejlighedsvis møde andre autocamper-turister *en route*. Den specialdesignede guidede tur for autocamper-turister skaber således ikke kun værdi gennem det, der opleves på turen, men også gennem mødet med andre autocamper-turister. Møderne kan fint fortsætte i rundkredsen mellem de parkerede autocampere, også efter at guiden har sagt farvel og forladt stedet.

Konklusion og anbefalinger

Som nævnt indledningsvis kører autocamper-turisterne ofte under det danske turismeerhvervs radar, både fordi de medbringer deres egen overnatningsmuligheder, og fordi en yndet aktivitet er selv at lave mad, hvilket ikke kræver andet end eventuelt et besøg i et supermarked. Derudover kan mange af de eftertragtede oplevelser skabes, uden at de behøver at trække på turismeaktørernes traditionelle produkter og services.

Men selv om autocamper-turisterne sagtens kan holde to ugers ferie i Danmark uden at komme i kontakt med andre kommercielle aktører end supermarkeder, tankstationer, rastepladser med tømnings- og vandopfyldningsfaciliteter og måske en restaurant, iskiosk eller mindre attraktion i ny og næ, så betyder dette *ikke*, at der ikke kan skabes attraktive turismeprodukter for og med dette segment. Tværtimod tyder vores arbejde i regi af TourismX på, at med den rette, dybe forståelse for autocamper-turisterne er der et stort potentiale for at skabe produkter, der gør det attraktivt for autocamper-turisterne at besøge Danmark og at være mere aktive, mens de er her. Måske kan det endda gøres tillokkende for dem at være længere tid i Danmark. Forlængelse af deres ophold i Danmark er specielt interessant, hvis man vurderer potentialerne blandt de autocamper-turister, der passerer igennem Danmark enten på vej nordpå til store naturoplevelser eller på vej sydpå mod varmen og solen.

Vores arbejde i TourismX peger på, at selv om autocamper-turister ikke er en homogen gruppe af turister, har de fleste et ønske om at være fri som fuglen og komme helt derud, hvor de mere traditionelle turister ikke kommer. Både Seaside Safaris specialdesignede autocamper-ture og PIN-TRIP-faciliterede møder mellem autocamper-turister, de lokale (værter) og naturen, er anderledes end turismeerhvervets traditionelle produkter. Begge virksomheder arbejder med møder, der skaber værdi og mening for

autocamper-turisterne. Vi mener, at sådanne møder skal være i centrum, hvis dansk turisme *vil* autocamper-turisterne. Det kan for eksempel være mødet med mikrobryggeriet, der fremviser bryggeprocessen. Meningsskabelsen finder sted, når danske autocamper-turister åbner deres hjem for andre autocamper-turister, fordi de selv har oplevet at få personlige relationer, når de er på tur. Møderne kan også bestå i den specialdesignede guidede tur til vands og til lands ved vestkysten i en stiv vestenvind i november måned, hvor andre turister holder sig hjemme eller i det mindste indendørs, mens autocamper-turisterne møder hinanden netop helt derude i den rå natur.

Autocamper-turister er nogle gange ugleset, fordi de italesættes som gratister, der i ringe grad benytter sig af de kommercielle tilbud, dansk turisme falbyder. Vores arbejde i regi af TourismX indikerer, at sagen er mere kompliceret end som så. Autocamper-turisterne skal nemlig ikke mødes med de traditionelle turisttilbud, men med produkter og koncepter, der er skræddersyede til at indgå som en naturlig del af det frie *drive*-liv på fire hjul. Camperhvervet har allerede taget hul på denne udvikling ved at tilbyde såvel fleksible overnatningstilbud til autocamper-turister og egentlige autocamper-pladser. Lystbådehavnene har fulgt trop med lignende koncepter. PINTRIP har bidraget med næste skridt ved at lancere ikke en substitut til overnatning på campingpladserne, men en tilskyndelse til, at autocamper-turisterne bruger endnu mere tid i Danmark og kommer ud og møder andre lokaliteter end de sædvanlige. Endelig har Seaside Safari taget de første skridt til skræddersyede oplevelsestilbud, hvor autocamper-turisternes særegenheder tænkes ind i oplevelseskoncepter.

Processen, som er beskrevet i dette kapitel, illustrerer det formålstjenlige i en eksperimentel tilgang til et udviklingsproblem. Der er kommet nye erkendelser om, hvordan man møder autocamper-turisterne der, hvor de er. Det er afdækket, at autocamper-turister er en heterogen gruppe og så alligevel med andre forskellige behov. Den åbenhed, som ligger i processen, betyder en tænkksomhed, og det har været af betydning, at forløbet har givet mulighed for flere *loops* med feedback og refleksion. De to virksomheder er vant til at tilpasse deres produkter og services efter ændrede forbrugsmønstre, men forløbet har ikke desto mindre givet dem genveje, fordi forskerne og turisterne selv har italesat behov og udfordringer.

Tilsvarende involverende forløb kunne foranstalles for andre danske turismemålgrupper med henblik på at skabe forretningsmodeller baseret på nye indsigter.

Referencer

- Blichfeldt, B. S. & Mikkelsen, M. (2018). Grand Parenting by the Pool. *Young Consumers*, 19(2), 127-140.
- Blichfeldt, B. S. & Sakacova, K. (2018). Domesticated dogs and 'doings' during the holidays. In: J. Young & N. Carr (Eds.), *Domesticated animals, humans and leisure: rights, welfare and wellbeing* (pp. 113-127). Abingdon: Routledge.
- Blichfeldt, B. S. & Mikkelsen, M. (2013). Vacability and Sociability as Touristic Attractions. *Tourist Studies*, 13(3), 235-250.
- Burgin, S. & Hardiman, N. (2016). Crocodiles and grey nomads: A deadly combination? *Current Issues in Tourism*, 19(1), 60-63.
- Counts, D. A. & Counts, D. R. (2004). *Over the Next Hill: An Ethnography of RVing Seniors in North America* (2nd ed.). Peterborough: Broadview Press.
- Liburd, J. (2018). Understanding Collaboration and Sustainable Tourism Development. In: J. Liburd & D. Edwards (Eds.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (pp. 8-34). Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Mattingly, G. A. (2005). *Individualistic Roamers or Community Builders? Differences and Boundaries among RVers*. Mississippi State University.
- Mikkelsen, M. & Blichfeldt, B. S. (2015). "We have not seen the kids for hours": The case of family holidays and free-range children. *Annals of Leisure Research*, 18(2), 252-271.
- Onyx, J. & Leonard, R. (2005). Australian grey nomads and American snowbirds: Similarities and differences. *Journal of Tourism Studies*, 16(1), 61-68.
- Viallon, P. (2012). Retired snowbirds. *Annals of Tourism Research*, 39, 2073-2091.

Pakkeløsninger i turismen – et forhindringsløb?

Anne-Mette Hjalager, Syddansk Universitet

Resume

Sammenpakning af attraktive turismeydelser kan give fordele for turisterne, og pakkeløsninger kan øge omsætning og indtjeningsmuligheder for erhvervet. Dette kapitel forklarer, at efterspørgslen især fremmes, hvis pakken giver prisfordele og mulighed for at opnå sjældne eller særlige oplevelser. På udbydersiden er det attraktivt med pakkeløsninger, hvis det betyder mersalg, udnyttelse af ellers ledig kapacitet eller ekstra eksponering gennem samarbejde med andre. Men der er mange barrierer for pakkeløsninger, herunder især turisternes ønsker om og muligheder for valgfrihed og fleksibilitet. For turisterhvervet kan pakkerejsedirektivet give udfordringer, hvis en pakke består af flere ydelser, som leveres af forskellige virksomheder. Pakkerejsedirektivet er blevet moderniseret i 2017, således at det tager bedre højde for digitaliseringen i markedsføring og salg af turismeydelser, som kan styrke platformenes betydning for pakkede ydelser. Der er stadig få egentlige pakkeløsninger på det danske turismemarked, og kapitlet kommer ind på, hvordan turismenetværk og destinationsselskaber arbejder med at fylde hullet ud.

Indledning

Den traditionelle pakkerejse består af flere ydelser, som sættes sammen til et samlet serviceprodukt. Disse ydelser leveres ofte af forskellige individuelle og selvstændige leverandører, men koordineres af en enkelt af dem,

som også har kontakten til kunderne. Men pakning kan også være en del af et samlet forretningskoncept, hvor en og samme virksomhed selv har mulighed for at levere ikke bare et, men en række forskellige delprodukter.

Nemt, enkelt og smertefrit! Alt fikset og tilrettelagt. Ingen stressende hændelser, hvor man som turist skal løse problemer og tage stilling til alt muligt. Ingen sprogforbistringer på tyrkisk, græsk eller serbokroatisk. Overblik over rejsebudgettet, glem alt om usjove ekstraudgifter. Sådan vil mange gerne holde ferie. Det har rejsebranchen vidst i årtier, og det er et helt afgørende grundlag for charterturismens fremvækst og popularitet.

Men pakkerejser i charterformatet er noget, som folk elsker at hade. Pakkerejser står som symbol på den komatøse badeturisme på destinationer blottet for autenticitet. Men man skal ikke tage fejl, for pakkede produkter er samtidig en levedygtig turismeform (Yun, Park, MacPhail & Lewish, 2019). Pakketurisme er nemlig på ingen måde stillestående, men grener sig ud i nye rejseformer og destinationer. Denne turismeform er heller ikke alene rettet mod strandparasol-segmentet, men kan også omfatte vandreture i andre klimazoner, kulturturisme, sportsturisme, gastronomiske feinschmeckerture og meget andet (Dhiman & Kumar, 2019).

Man kan rejse diskussionen om, hvad den perfekte turismepakke vil være i en dansk sammenhæng. Mange turistvirksomheder og destinationsselskaber gør sig overvejelser om det. Kan man få særligt glade og tilfredse turister, hvis man oven i et weekendophold på hotel tilbyder en lækker middag og koncertbilletter? Vil det skabe ekstra omsætning, hvis en vandretur omfatter ikke bare et herberg, men også en benmuskelmassage og et foredrag om gravhøje og galninge langs vandrestien? Kan de lokale fødevarer få et boost, hvis der leveres en gennemtænkt måltidskasse til sommerhuset, når lejerne ankommer trætte lørdag eftermiddag? Er der til hesteturisten sikret ikke bare en seng til rytteren og en box til hesten, men også et adgangstegn til at ride i et attraktivt herregårdslandskab?

Dette kapitel ser nærmere på pakkerejsernes modernisering og giver eksempler fra TourismX. Det kommer ind på, hvordan de digitale platforme er – eller ikke er – løftestang for rejsepakker. Turismetilbud, som består af flere forskellige delydelser og underleverancer, er under alle forhold komplekse at tilvejebringe og kvalitetssikre. EU's pakkerejsedirektiv skal afbalancere erhvervslivets indtjeningsmuligheder med forbrugernes interesser, og det behandles også i dette kapitel. Kapitlet er baseret på desk-research om pakkerejser og implementeringen af pakkerejsedirektivet. Eksemplerne fra TourismX er indsamlet gennem det løbende udviklingssamarbejde med virksomhederne, hvor der også har været anledning til at gennemgå og bearbejde implikationer og muligheder set i et virksomhedsperspektiv.

Hvem er den pakkeparate turist?

Der er mange forsøg på at sætte turisternes rejsemotiver i bås. Det kan hjælpe med at forstå pakkebrugerne bedre. En klassisk teoretisk skelnen, som ofte bruges i turismeforskningen, går mellem "escapers" og "explorers" (Crompton, 1979). De første vil væk hjemmefra og få mulighed for at lade batterierne op i omgivelser og under omstændigheder, som er mindre forpligtende end derhjemme. Det er afslapning for alle pengene, hvor man ikke behøver at tænke så meget over tingene. "Explorers" er modsat. De vil besøge nye destinationer, prøve attraktioner af, udfordre sig selv, gå ind i anderledes sociale relationer. Det gør ikke noget, at alt ikke er planlagt i detaljer på forhånd, og bekvemmelighed står ikke øverst på ønskelisten. Charterselskabernes traditionelle tilbud er i det tankesæt mest for "escapers". Men mange forskere og praktikere har kritiseret Cromptons skarpe opdeling. Blandt andet påviser de, at rejsende ikke så definitivt er enten det ene eller det andet. De skifter motivation, og på nogle ferier er de "escapers", mens de på andre tidspunkter er parate til at opleve og være aktive i stor stil som "explorers" (Hsu & Huang, 2008). Man godt kan være doven på en aktiv destination og udforskende på et tilsyneladende begivenhedsløst sted.

Rejsemønstrene mere generelt indgår i mange andre undersøgelser. De peger blandt andet på en mere global tendens hen mod en større individualisering og en afstandardisering af turismens behovsprofiler (Abrate, Bruno, Erbetta & Fraquelli, 2019; Teknologisk Institut, Sorsoso Strategi & Rådgivning, Eskild Hansen Strategibureau, 2016). Det betyder en udvikling i retning af et ønske om flere valgmuligheder og større fleksibilitet, således at rejsens indhold til enhver tid kan tilpasses individuelle behov og lyster. I en endnu videre fortolkning er turister ikke bare forbrugere af produkter og services, de er også selv med til at skabe deres oplevelse, hvilket yderligere kan komplicere udbuddets tilrettelæggelse. Men det kan også åbne nye muligheder for helt anderledes pakkeformer.

Med digitaliseringen er det blevet nemt at gøre rejsen personlig og fleksibel. Megen planlægning behøver ikke at ske i forvejen, men kan finde sted spontant under ferien, fordi turisten via nettet, apps og sociale medier kan holde sig orienteret om de allermest dugfriske tilbud i det lokalområde, som han eller hun befinder sig i. Når det desuden er således, at køen til museet eller badelandet i reglen ikke er lang, så er der ikke grund til at foretage en købsbeslutning og booking før højst nødvendigt. De fleste steder og det meste af året er der faktisk rigtigt god plads i det danske turismelandskab, og det appellerer til turisternes intuitive og foranderlige købsadfærd.

Tankegangen i pakketering er set fra virksomhedernes perspektiv, at man kan levere bedre og mere spændende oplevelser, men også skabe et

grundlag for en ekstra erhvervsmæssig omsætning og en optimal anvendelse af ressourcer, som måske ellers ville stå ubrugte. Der er i Danmark mange småskala-udbydere af turismeprodukter, og det er blandt andet deres udviklingspotentialer og muligheder, som man tænker på i denne sammenhæng. De mange små virksomheder står alene med en stor risiko for, at der ikke er kunder i butikken. Salg af pakker kan for erhvervet skabe en længere planlægningshorisont og større sikkerhed om efterspørgslen.

Undersøgelsesresultater fra TourismX om 'usikkerhed'

En af virksomhederne i TourismX, Vildmarkscentret, tilbyder vandre- og overlevelsesture i naturen. En brugerundersøgelse med svar fra 195 potentielle og aktuelle kunder kom ind på ønsket om 'forudsigelighed'. Hovedresultatet var, at hovedparten (81 %) gerne ville have informationer om turens indhold, men at der gerne måtte være noget uforudsigelighed. 8 % så en komplet uforudsigelighed som noget, der kendetegner en god vildmarkstur, mens 9 % til gengæld gerne ville være fuldt informerede. Mere detaljerede undersøgelser viste, at kvinder var lidt mere tryghedssøgende end mænd. Men man så ikke tegn på, at de ældste brugergrupper havde ønske om større uforudsigelighed end de yngre.

De kvalitative svar uddyber behovet for sikkerhed. Respondenterne vil gerne have tjek på det, som kan udfordre komforten. De ønsker for eksempel udleveret en pakkeliste, som beskriver godt tøj og grej. De fleste er dog åbne over for programændringer og anfører, at en sådan tur gerne må have impulsive elementer og krav om, at deltagerne ikke bare er sig selv nok, men også står til rådighed for at hjælpe hinanden, når der er behov for det. Det antyder, at et detaljeret program nok ikke er nødvendigt. Men dog at der er forventning om en grad af forberedelse, som sikrer, at der er mad og drikke, når behovet er der, og at man kan løse problemer, hvis vejret udfordrer. Maden skal leveres nogenlunde til tiden, men det kan være en udfordrende, ekstra spænding, at man selv skal tænde bålet og holde det ved lige, så frostsuppen kan varmes.

Logikkerne i pakkerummet

Selv om forbrugertendensernes uforpligtethed buldrer fremad, er det ikke ensbetydende med, at pakkerejser ikke er interessante for de nye generationer og segmenter af turister, også i en dansk sammenhæng. Men pakkerne skal helt sikkert indeholde noget andet, og de skal kunne tilgås på andre måder end gennem rejsekatalogernes skabelonfyldte verdener. Pakkede turismetilbud er meget ofte et emne, som rejses i forbindelse med strategiske diskussioner af turismeudvikling i regioner og kommuner, blandt

andet fordi produkter og potentialer så oplagt findes. Der er fantastiske gastronomiske produkter og oplevelser. Danske lokalområder kan faktisk levere exceptionelle *hideaways* med tilkøbsmuligheder af klatretræning eller meditation. Men ikke desto mindre er det selv ved intensiv googling forbløffende vanskeligt at finde pakkede turismetilbud som de ovenfor nævnte. Alle de attraktive pakker, hvor to eller flere turismeleverandører arbejder sammen om at få en pakke i stand, er der simpelthen ikke på nogen særligt synlig måde. Det rejser spørgsmålet om, hvad der er på spil, og hvad der fremmer eller modvirker en sammenpakning af turismeydelser.

Her vil vi opsummere "pakkerummets" logikker (Archer & Syrratt, 2012). I pakkerummet er der til enhver tid tre slags aktører: For det første de, som efterspørger ydelserne, det vil sige turisterne. For det andet de, som leverer turistprodukterne, det vil sige de, som har direkte udførende kundekontakt med turisterne. Og endelig er der rejsearrangøren, som sammensætter og sælger pakkerne, og formidlere, som videresælger rejsearrangørens pakketilbud. Hvis alles interesser kan forenes, er der et grundlag for pakkerejser.

Turisternes præferencer for pakker. Som nævnt ovenfor er mange turister selvhjulpne, og de har et hav af digitale redskaber til at assistere sig med at drosle afhængigheden af andre helt ned. Men når de alligevel fatter interesse for en pakke, hvad gør så udslaget?

For det første handler det om bekvemmelighed. Hvis man med én henvendelse kan tilrettelægge en tur, som måske ellers ville kræve mange telefonopringninger eller mailkontakter, er det en fordel. Transport af bagage ved en vandretur kan være svært selv at arrangere uden indgående kendskab til lokalområdet, og en samling af hoteller og bagagetransport er derfor attraktiv. En pakke kan være hensigtsmæssig, hvis nøglepersoner på en grupperejse ikke har tid til at tage sig af praktiske opgaver. Ved en sportsrejse er sporten og samværet med udøverne i centrum, og en pakkeløsning er en udlicitering af alt med mad, transport, aftenunderholdning osv. *For det andet* kan det virke motiverende, hvis der kan opnås en gennemskuelig rabat sammenlignet med den individuelt arrangerede rejsepakke. Det er attraktivt, hvis man får noget oveni, en særlig økonomisk fordel eller en bonus. Det kan være en ekstra overnatning, hvis man samtidig køber en udflugt eller omvendt. *For det tredje* kan pakkede produkter være attraktive, hvis turisten dermed får adgang til noget, som er en knap ressource, og man kommer foran i køen. VIP-pladser på første række til en operafestival kan sættes sammen med overnatning eller champagnemiddag. Dette virker bedst, hvis man ikke kan få billetterne uden at købe hele pakken. *For det fjerde* kan pakkekøbet være en effekt af et ønske om at have et sikkerhedsnet, for eksempel i form af en guide eller i det mindste en hotline. Det kan

være en udslagsgivende faktor, eksempelvis hvis man færdes i ukendte egne, eller hvis der er sikkerheds- eller sundhedsmæssige risici forbundet med turen. Endelig *som det femte* ønsker nogle mennesker pakkede turismeaktiviteter af sociale årsager. Man kan i et gruppearrangement være ret sikker på at møde andre, at få mulighed for at dele oplevelserne og måske starte venskaber.

Turistvirksomhedernes præferencer for pakker. Hvilke fordele kan især de mindre turismevirksomheder få ved at levere ind i pakkeløsninger, hvori der også indgår andre selvstændige leverandører? Også her kan der peges på forskellige drivkræfter. *For det første* kan en virksomhed øge attraktiviteten af en kerneservice ved at koble andre og mere appellerende services på. Måske bliver det nemmere at få solgt et helt almindeligt og prunkløst hotelværelse, hvis kunden oveni kan få adgang til museet eller en rabat på en middag på en restaurant. *For det andet* – og eventuelt sammenhængende hermed – kan det betyde ekstra attraktionsværdi i sæsoner, hvor man har ledig kapacitet. Det kan betyde, at produktet ikke opnår de bedste priser, men det benyttes trods alt og skaber et dækningsbidrag. *For det tredje* kan pakker betyde, at man kan eksponere særligt sjældne ressourcer og kompetencer. En pakke kan eksempelvis omfatte svampeture med madlavningskurser med en ekspert, hvor der også indgår fægebillet eller overnatning. Mobiliseringen af en viden, som ellers ikke er tilgængelig (svampekenderen og kokken) er udslagsgivende, og kendisværdien vil smitte af på de andre leverandører i pakken. *For det fjerde* kan pakketering betyde, at man kan opnå stordriftsfordele gennem en generelt højere efterspørgsel. Det kræver, at markedet ikke er oversvømmet, og at man kan samle større grupper til sine pakker. Mange mindre turismevirksomheder har et godt øje til nichemarkeder som polterabend, firmateambuilding, foreningsmøder osv., som efterspørger pakkeløsninger.

Rejsearrangører, formidlere, incoming- og eventbureauer har som forretningsområde at være ansvarlig for at sammensætte pakker af services, som typisk leveres af andre virksomheder (Abrate et al., 2019). Deres interesser er følgende: *For det første* stiller de planlægnings- og koordineringskompetencer til rådighed for andre udbydere, og dette har en værdi for de, som måske ikke selv har sådanne specialiserede kapaciteter. Rejsearrangørerne har et netværk af eller samarbejdsaftaler med mange leverandører. *For det andet* bidrager de med markedsviden og markedsadgang for disse underleverandører. Det er ressourcer, som det vil tage mindre virksomheder lang tid at opbygge. Rejsearrangørernes hjemmesider er platforme for den koordinerende indsats, og de styrer booking- og betalingsmodulerne

og tjener herved et honorar. Rejsearrangører med videre tager en risiko, og det vil også typisk være dem, som forpligter sig juridisk i henhold til reglerne om pakkerejser. *For det tredje* har denne kategori af turismeaktører typisk de udvidede digitale ressourcer, som kan bidrage til at automatisere det samlede flow fra interesseskabelse, over køb og betaling til feedback og genkøb. Endelig og *for det fjerde* har rejsearrangører af forskellig art en eksponeringsmulighed for andre produkter og ydelser, og de store af dem kan måske være dataleverandør til andre brancher, hvor de kan sælge ydelser og data uden for det snævre turismeområde. Deres platforme er et sted, hvor man også kan annoncere for meget andet end de konkrete rejseprodukter.

Disse tre positioner i pakkerummet er essentielle. Uden en for alle økonomisk og praktisk sammenhæng vil der ikke blive udbudt eller efterspurgt en pakkerejse.

Tinnetgaard og det kinesiske skolerejsemarked

Tinnetgaard er en socialøkonomisk virksomhed beliggende smukt ved Hærvejen ved Gudenåens udspring. Basen er et landbrug, som drives af og sammen med de unge, som er tilknyttet Tinnetgaards sociale tilbud. Der er planer om at ekspandere lokaliteten til et agro-oplevelsessted, som kan tiltrække flere besøgende og turister, og som også kan spille sammen med de sociale aktiviteter, som er kernen i virksomheden. Tinnetgaard har allerede startet på denne udviklingsrejse med høst- og julemarkeder og guidede ture i det smukke landskab.

Virksomheden har fået kontakt til en dansk rejsearrangør, som opererer på det kinesiske marked for skolerejser. Det er almindeligt, at kinesiske skolebørn får mulighed for at deltage i rejser til fjerne destinationer. Det er tæt integreret i den kinesiske uddannelsespolitik, at eleverne skal lære om andre kulturer ved at besøge dem. Tinnetgaard vil organisere gruppeophold, som byder på 'hands-on'-landbrugsarbejde og udflugter i landskabet omkring gården, men også ture til for kinesere ikoniske steder som H.C. Andersens Hus og Legoland.

Tinnetgaards udfordring er at aflæse kinesisk skolekultur godt nok til at kunne ramme rigtigt med læringselementernes indhold, tydelighed og kommunikation. Der er også behov for at tage nøje bestik af forventninger til infrastruktur og komfort. Mange spørgsmål rejser sig, herunder også meget detaljerede, om børnene vil være parate til at prøve kræfter med danske måltider. Her er rejsearrangøren en nødvendig videnskabsmæssig brobygger. Rejsearrangøren er også en helt uundværlig kontaktskaber for selve pakningen og salget, uden hvilket Tinnetgaard ikke ville have nogen gennemslagskraft på et så fremmedartet marked.

Pakkerejsedirektivet

Alle turismevirksomheder og alle DMO'er, som har forestillinger om at tilbyde pakker, hvor leverancer kommer fra forskellige selvstændige leverandører, er nødt til at have pakkerejsedirektivets regler for øje. Er man underlagt reglerne eller ej? Og hvis ja, hvad kan og skal man gøre for at overholde reglerne og tilpasse sin forretning?

EU's første direktiv om pakkerejser blev vedtaget i 1992, og siden da har det gennemgået en række revisioner. Hovedsigtet er at skabe regler, som bedst muligt sikrer forbrugerne den pakke af ydelser, som de (ofte længe før rejsen) har købt og betalt for. Det er også hensigten at gøre konkurrencevilkårene på et transnationalt marked gennemsigtige og fair for virksomhederne og holde "cowboys" i rejsebranchen stangen (Lima, 2018). Pakkerejsedirektivet skal også kompensere for, at forbrugerne under udlandsrejser langt væk fra de hjemlige kulturer kan være ekstra meget på herrens mark, hvis en eller flere af deres leverandører svigter. Pakkerejsedirektivet er således i høj grad et barn af charterturismens vækst, men det gælder for alle former for rejser, herunder også rent indenlandske pakkøløsninger.

Det helt grundlæggende princip i pakkerejsedirektivet er, at den aktør, som sammensætter pakken og indkøber de enkelte serviceelementer til den, er ansvarlig over for kunden. Hvis underleverandører ikke leverer, for eksempel hvis de har overbooket eller ved at slække på kvaliteten i forhold til det lovede, så er det kundens primære kontakt, som skal udrede trådene og bære det eventuelle økonomiske tab. Kunden skal ikke til at rende fra Herodes til Pilatus for at få hjælp, erstatning eller kompensation (Sørensen, 2020).

Det gældende pakkerejsedirektiv indeholder en række vigtige definitioner, som afgrænser lovens anvendelse. Rejseydelsen skal bestå af mindst to forskellige ydelser fra følgende grupper: 1) passagerbefordring, 2) indkvartering, 3) udleje af biler og lignende og 4) enhver anden turistydelse, som ikke er en uløselig del af de øvrige tre. Det er ikke en pakkerejse, hvis arrangementet varer mindre end 24 timer, medmindre den omfatter overnatning. Lejlighedsvis formidling på nonprofitbasis til en begrænset gruppe af rejsende er heller ikke omfattet. Herunder kan for eksempel høre sportsforeningers grupperejser, hvor foreningen ikke er ansvarlig over for de enkelte deltagere i rejsen. Forretningsrejser hører under loven, medmindre de indgår i en rammeaftale med et rejsebureau.

Gennem årene har direktivet været udsat for en del kritik for ikke at have fulgt med tiden (Machado, 2017). Direktivet bygger meget på forestillingen om, at de rejsende køber deres samlede rejseprodukt på én gang ved ét rejsebureau, som de kontakter enten personligt eller telefonisk. Men

den digitale udvikling betyder, at man nu om dage bestiller sin rejse på nettet og måske undervejs bliver fristet til forskellige former for tilkøb. Man starter måske med et hotel, men kobler også mad og forlystelser på i en dynamisk frekvens af klik på hotelselskabets hjemmeside, og hvor det hele bookes og betales i én operation. Det betragtes også som en pakkerejse, hvis kunden selv har mulighed for ud fra et stort antal valgmuligheder at sammensætte sin pakke.

Med lovens modernisering i 2018 er begrebet 'sammensat rejsearrangement' etableret i loven. Her betragtes klik-videre-onlinebestillinger, som kunden bestiller fra forskellige salgssteder, også som 'pakker', hvis den første tjenesteyder videregiver kundens navn, e-mailadresse og betalingsoplysninger til den anden tjenesteyder, og den anden aftale indgås inden for 24 timer efter den første aftale. Forbrugerne er ved sådanne dynamiske pakker ikke helt så godt beskyttet som i de egentlige pakkerejser. Set fra virksomhedens side kan det være en fordel for igangværende og fremtidige forretninger at kunne holde elektronisk snor i kunderne og eventuelt også at sikre et formidlingshonorar fra de aktører, som man formidler videre til. Lovgivningsteknisk er 'sammensatte rejsearrangementer' blevet kritiseret for at være meget uklart definerede svært administrerbare (Mason, 2018).

De fleste turismevirksomheder har alliancer og samarbejder, hvor de på én gang forsøger at dirigere komplementære forretninger videre til samarbejdspartnerne og samtidig hjælper deres kunder med at få øje på attraktive tilbud og gode priser. Mange turistvirksomheder er tilbageholdende med at udbyde pakker, som falder under pakkerejsedirektivet, idet de opfatter vilkårene i direktivet som belastende og potentielt kostbare. Hvis man som turismevirksomhed ønsker at undgå at falde ind under pakkerejsedirektivets regler, kan det ske ved at facilitere ekstrakøb ved alene at linke videre til andre leverandørers hjemmesider, hvor kunden så kan booke og betale. De henvisende virksomheder er så ikke ansvarlige for eventuelle mangler. En anden mulighed er at sørge for at levere alle pakkens elementer i eget regi, for eksempel ved, at man som guidefirma selv ejer og kører en bus frem for at hyre et busselskab til at løse transportopgaven.

Samlet set er pakkerejsedirektivet blevet en del af også en lang række små udbyderes hverdag og noget, som man lever med. Mange accepterer kravene som en del af det moderne forretningslivs vilkår og principper, og de indretter deres virksomheds procedurer efter det. Det kræver en planlægning fra turismevirksomhedernes side, idet der for eksempel også skal tages stilling til spørgsmål om moms. Momslovens særordning for pakkerejsevirksomheder kan give fordele for virksomheder, som sammensætter ydelser med elementer, som i forvejen er fritaget for moms (momslo-

vens kapitel 16). Man kommer således ikke til at belaste prisen med ekstra momsbeløb, men kun med moms af fortjenstmarginen. Men skattevæsenet er nøjeregnende med sine dokumentationskrav, og i den henseende skal pakkerejsevirkomheder være meget velforberedte.

Vandreture i nationalparken

En af iværksætterne i TourismX, Oh So Quiet, arrangerer tre-dages vandreture i Nationalpark Thy. Pakken omfatter en vandretur med kort og rutebeskrivelse, overnatning i to forskellige sommerhuse, måltidskasse med opskrifter, adgang til minibar, rengøring, linned og support, hvis noget uventet skulle ske undervejs. Idet overnatning og mad leveres ind i pakken af andre virksomheder, kunne man mene, at der er tale om en pakkerejse. Rejsegarantifonden vurderer dog, at måltidskassen er så integreret i overnatningsproduktet, at der ikke er tale om en pakkerejse.

Foredrag – med sommerhuse som location

De danske sommerhuse er en populær ferieressource, og ejere sætter deres hus på udlejningsmarkedet. Men selv om det også kan være dejligt ved kysterne forår, efterår og vinter, så er sommeren hovedsæsonen. En række initiativer fra myndigheder og turistorganisationer sætter fokus på at udnytte sommerhuskapaciteten bedre uden for højsæsonen. Kan man bruge sommerhusene i forbindelse med erhvervsmæssige arrangementer, for eksempel teambuilding, bestyrelsesmøder, arbejdsophold med videre?

TourismX-deltager YouandX formidler foredragsholdere, workshop-coaches og inspiratorer til forretningsarrangementer. På YouandX's platform kan man se, hvad flere end 500 inspirerende personer har at tilbyde.

I forbindelse med TourismX har YouandX sat sig for at undersøge, hvordan man kan skabe ekstra synergi i sommerlandet. Der er etableret et samarbejde med sommerhusudlejningsfirmaet Luksushuse, som råder over store og velindrettede huse, som er særligt egnet til mere forretningsmæssige arrangementer. I overvejelserne indgår også overvejelser om samarbejde med The Danish Club, hvis historiske ejendomme med unik autenticitet passer godt til YouandX's profil.

Den digitale side af samarbejdet mellem aktørerne rammer ind i problematikkerne omkring pakkerejsedirektivet. Hvis YouandX formidler sommerhuse, er man omfattet af direktivet. Men der er mulighed for at linke til Luksushuse, The Danish Club med videre, hvorefter kunderne selv foretager en eventuel booking.

Rejsegarantifonden

I Danmark er der i forlængelse af direktivet etableret en rejsegarantifond, som virksomheder under pakkerejsedirektivets regler er pligtige til at være medlem af. Omkring 700 virksomheder er medlem af Rejsegarantifonden, og der er tale om både små og store rejsearrangører (Rejsegarantifonden, 2019). Virksomhederne betaler ind til fonden med beløb afhængige af omsætningen. Velkonsoliderede virksomheder kan slippe for at stille garanti. Fonden sikrer forbrugerne ved virksomhedskonkurser.

Rejsegarantifonden spænder således først og fremmest et sikkerhedsnet ud under forbrugerne. Men fonden kan også siges at være en tryghedsforanstaltning for virksomhederne. For at afveje og afbalancere risici holder fonden øje med de enkelte medlemsvirksomheders økonomi, og i tilfælde af usikkerheder kommer de under skærpet tilsyn. Men samlet set kan man sige, at medlemskab af fonden er en måde for de enkelte virksomheder at synliggøre, at de er professionelle aktører. Registrerede virksomheder fremgår af Rejsegarantifondens hjemmeside, og forbrugerne kan til enhver tid tjekke op på dem.

Der er også et rejseankenævn, som behandler klager fra forbrugerne. Det er meget typisk rejsearrangører, som indklages for, at deres underleverandører i en pakkerejse ikke har levet op til det lovede. Ankenævnet skal finde løsninger og vurdere, om der er basis for erstatninger fra rejsearrangørerne.

Opsamling og konklusion

Dette kapitel stiller skarpt på de meget udbredte ideer om at tilbyde pakker til turisterne med henblik på både at skabe mere attraktive turisttilbud, men også at sikre en ekstra omsætning og indtjening for turisterhvervet. Når der ikke udbydes flere pakkerejser i Danmark, så skyldes det efter alt at dømme, at der i turisterhvervet er en ganske stor kapacitet, og at det i reglen er forholdsvist ukompliceret for kunderne selv at få adgang til og at sammensætte deres samlede produkt efter behov. Internationalt er det også blevet mere og mere tydeligt, at forskellige mellemlid glider ud til fordel for en direkte kontakt og booking mellem den individuelle turist og den serviceleverende turistvirksomhed. Nettet er den afgørende faktor for, at de kan finde hinanden, skabe en kontakt og gennemføre en handel (Hsu et al., 2016). For at en pakkerejse skal være attraktiv, så skal der være flere forhold gældende hos turisten, turistvirksomheden og rejsearrangøren, således som kapitlet beskriver.

Så længe en virksomhed selv tilvejebringer alle ydelserne (for eksempel i form af, at eget personale sikrer tilstedeværelsen af overnatning, yogatimer og måltider), så er de ikke omfattet af pakkerejsedirektivet. Pakkerejsedirektivet holder sikkerhedsnettet under kunderne, når rejser sammensættes af ydelser fra flere forskellige leverandører, hvor de og deres ydelser er uafhængige af hinanden. Der kan være fordele ved som virksomhed at være under pakkerejsedirektivet, herunder at virksomheden fremstår som professionel og får momsbeholdninger. Men mange især mindre virksomheder forsøger at holde sig udenfor, idet der er omkostninger forbundet med at være medlem, og det tager tid at leve op til de ganske store dokumentationskrav.

Perspektiver

TourismX har genfokuseret på pakkerejsetankegangen. Adskillige virksomheder i projektet ser chancer for at gøre deres produkter og positioner mere attraktive ved at knytte dem tæt sammen med produkter, som udbydes af andre virksomheder. Behovet for at skabe bedre synergi gennem samarbejder mellem virksomheder imellem er bærende i TourismX, og det matcher i høj grad den danske turismevirkelighed med mange små virksomheder. Turisterhvervene er ikke isolerede enheder, og destinationer er konstellationer af mange oplevelsesmuligheder og faciliteter for turisterne.

Men denne undersøgelse og virksomhedernes oplevelser berører på mange måder den grundlæggende kursændring i turisterhvervets distributionssystemer. Hsu et al. (2010) kalder dette for en "disruptiv" forandring. Mellemlandere og formidlere har fået sværere tider. Hverken turisterhvervet eller turisterne er så parate som tidligere til at aflevere en bid af kagen til dem, fordi der er kommet andre muligheder til i forhold til en direkte kontakt. De webbaserede platforme og de sociale medier er trådt ind i stedet for de gamle formidlere. Abrate et al. (2019) observerer, at udviklingen tilsyneladende har stimuleret fremkomsten af mere *incoming*-formidling, det vil sige rejsebureauer, som tilbyder pakkeydelser til udenlandske gæster. Det giver god mening i den forstand, at sofistikerede pakker kræver et dybt lokalkendskab og tæt lokalt netværk.

Det er dog på de sociale medier og på platformene, at de små turismevirksomheder nødvendigvis må skabe sig en position. Herigennem vokser potentialet for pakker, som turisterne sammensætter på stadig mere uforudsigelige måder og også uden den store hjælp fra rejsearrangører og formidlere. Hvordan kunne man måske få adgang, kontrol og måske også

en styrende hånd her som lille turistvirksomhed? Patterson (2016) fremhæver, at det store uniformerede pakkemassemarked måske nok er der stadig, og det er blandt andet tydeligt, når en stor flok kinesiske turister rammer en lufthavn i Danmark. Men det er et spørgsmål, om de mindre virksomheders pakkede ydelser overhovedet er gearede til at blive synliggjort og solgt som hyldevarer til individuelle gæster. Fremtidige forudpakkede ture er nicheprodukter til typisk grupper af turister med særlige interesseområder eller behov, hvor det gælder om at kende kundernes dybere krav og ønsker. I sådanne tilfælde er kunden for og til den pakkede tur turlederen og ikke den enkelte rejsende.

Destinationerne søger at synliggøre de små turismeaktører på deres hjemmesider, og mange gør meget ud af også at give plads til de mindste turistudbydere. Men destinationerne holder sig på sikker afstand af ethvert forsøg på at sælge pakkeløsninger og dermed falde under pakkerejsedirektivets regler. Det er næppe fra destinationsselskaberne, at der kan ydes et skub til en konkret og praktisk pakketering. Det er forståeligt med den eksisterende lovgivning.

Referencer

- Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F., & Fraquelli, G. (2019). Which Future for Traditional Travel Agencies? A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Travel Research* (online-ahead-of-print).
- Archer, J. & Syrratt, G. (2012). *Manual of travel agency practice*. Abingdon: Routledge.
- Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424.
- Dhiman, M. C. & Kumar, R. B. (2019). *Handbook of Research on International Travel Agency and Tour Operation Management*. Melbourne: IGI Global.
- Hsu, A. Y. C., King, B., Wang, D., & Buhalis, D. (2016). In-destination tour products and the disrupted tourism industry: progress and prospects. *Information Technology & Tourism*, 16(4), 413-433.
- Hsu, C. H. & Huang, S. (2008). Travel motivation: A critical review of the concept's development. In: A. G. Woodside & M. Drew (Eds.), *Tourism management: Analysis, behaviour and strategy* (pp. 14-27). Wallingford: CABI.
- Lima, M. G. S. (2018). Europe Consumer and Travel Laws. In: M. G. S. Lima (Ed.), *Traveller vulnerability in the context of travel and tourism contracts* (pp. 85-148). Cham: Springer.
- LOV nr. 1666 af 26/12/2017 om pakkerejser og sammensatte rejsearrangementer.
- Mason, S. (2018). Implementation of the Package Travel Directive 2015 on 1 July 2018. *ERA Forum*, 19(2), 179-188.

- Patterson, I. (2018). Types of travel experiences: group package tours and independent leisure travellers. In: I. Patterson (Ed.), *Tourism and leisure behaviour in an ageing world* (pp. 114-134). Wallingford: CABI.
- Teknologisk Institut, Sorsoso Strategi & Rådgivning, & Eskild Hansen Strategibureau (2016). *Oplevelsesprofiler for de 20 særlige feriesteder og stærke destinationer i Danmark*. Aabybro: Dansk Kyst- og Naturturisme.

Fundraising til projekter i turismebranchen

Malene Stub Selmer, PrimusMotor
Stine Skaarenborg, PrimusMotor

Resume

I dette kapitel introduceres fundraising til udviklingsprojekter i turismebranchen. Kapitlet indeholder en beskrivelse af det danske fondslandskab og den udvikling, som fondene har gennemgået inden for de senere år. Som projektejer og turismeaktør skal man være opmærksom på, hvad fonde giver støtte til, og hvad de IKKE støtter. Kapitlet beskriver, hvad der kendetegner et støtteværdigt projekt i fondenes optik. Der er en række do's and don'ts, når man søger penge. PrimusMotors projektudviklings- og fundraisingmodel anviser metoder til, hvordan et projekt kan udvikles inden for en strategisk bæredygtig ramme. LAG-midler og Realdania-støtte er kendte kilder for turismebranchen, og kapitlet beskriver disse. Der er kontinuerte ændringer i fondslandskabet, og det er især vigtigt, når EU skifter struktur-fondsperiode. Kapitlet henvender sig til turismevirksomheder og indkredser trends i den filantropiske tankegang, som måske fremadrettet vil kunne få betydning for dansk turisme.

Fundraising som begreb og praksis

Der er rigeligt med gode ideer, men ofte mangler der penge til at realisere projekter i turistvirksomhederne. Finansiering fremhæves som en vigtig vækstbarriere (Regeringen, 2016). Derfor er der både i virksomhederne, men også i lokalområderne stor opmærksomhed omkring mulighederne for at opnå støtte.

Behovet for og manglen på ekstern finansiering til at realisere kreative og banebrydende ideer i turismen er ikke bare et dansk fænomen, men internationalt (Dweyer, Forsyth & Dweyer, 2020; Kornilaki, Thomas & Font, 2019). Mange virksomheder er små og bundet op på familiearbejdskraft, og de er afhængige af lokale ressourcer og forudsætninger. Det er ikke ensbetydende med, at der ikke er udviklingspotentialer (Nure, Bazini & Madani, 2020). Især i EU's støtteprogrammer har turismen været vigtig, og der er ydet en betydelig medfinansiering (Estol & Font, 2016). Der kommer formentlig ændrede perspektiver, for eksempel i retning af indflydelse af klima- og bæredygtighedsmål, men ikke desto mindre kan turismen godt være blandt de brancher, som får nytte af nye finansielle prioriteringer (Hall, 2019).

Fundraising handler grundlæggende om at skaffe finansiering til projekter igennem støtte fra offentlige eller private bidragsydere. Mange forbinder fundraising med at ansøge om midler hos fonde, men der findes mange andre måder at finansiere sit projekt på. Det kan for eksempel være gennem partnerskaber med lokale virksomheder, ved lokale indsamlinger, ved at afholde arrangementer, hvor overskuddet går til projektet, via crowdfunding med videre. Man kan også arbejde med at involvere eksterne investorer for med sådanne kapitalindsprøjtninger at sætte ekstra gang i en udvikling og vækst. I dette kapitel fokuseres der primært på arbejdet med at ansøge om midler ved private fonde.

I alle projektansøgninger er det en stor ledelsesmæssig og praktisk opgave at identificere kilder og at gøre virksomheden eller projektet klar til tilførsel af eksterne midler. Tidsforbruget undervurderes ofte. Men uanset udfaldet i forhold til at skaffe midler kan en helhjertet og intensiv proces ofte indirekte bidrage til en skærpelse og forbedring af projektets indhold.

Et fondslandskab under forandring

Igennem de senere år har de uddelende fonde klart forandret sig. Man kan observere en udvikling væk fra 'hattedameprincippet', hvor fondene spiller en rolle som velgørere, og hvor de behandler de indkomne ansøgninger uden nødvendigvis at have en specifik uddelingsstrategi. Selv om langt de fleste danske fonde stadig støtter almennyttige projekter, som kommer mange mennesker til gavn, ser fondslandskabet anderledes ud. Fondene spiller i dag en betydelig rolle i udviklingen af det danske samfund, og antallet af ansøgninger er stærkt stigende og dermed også konkurrencen om fondenes midler. Fondene stiller også større krav til de projekter, som de vælger at bevillige midler til. Derudover har mange fonde, og især de store, deciderede uddelingsstrategier og -politikker, som ansøger skal forholde sig til. Ligele-

des ses en markant tendens til, at fondene udpeger specifikke temaer, og at de lancerer særlige 'calls' eller kampagner, hvor de efterlyser projekter inden for et bestemt område. Det må forventes, at denne udvikling fortsætter, og at fondene i årene fremover vil blive endnu mere strategiske i deres uddelinger.

En anden tendens er, at mange af fondsbevillingerne går til større og mere professionelle aktører, organisationer og projektejere. Pengene går dermed også til større og mere ambitiøse projekter, idet der stilles store krav til indhold, organisering og ledelse. En projektejer er nødsaget til at arbejde mere professionelt og strategisk med sin fundraisingindsats. Det stiller krav om både en faglig linje og klarhed i projekterne, men også til personligt mod, fremdrift og selvbevidsthed, sågar selvrensesættelse, hos støtteansøgerne (Kornilaki, 2019). Set internationalt fremhæves det også, at der bliver stadig mere udviskede grænser mellem investering og filantropi (Christou, Hadjielias & Farmaki, 2019), og det er især værd at holde øje med for turistvirksomheder. Det gælder alle turistvirksomheder, men ikke mindst de, som er beliggende i yderområderne, eller som på andre måder har særlige kendetegn eller behov.

Når man skal sætte tal på fondslandskabet for private fonde, så kan det baseres på nøgletal fra 2017 fra Danmarks Fonde (2019). I alt 4.087 almene fonde delte penge ud i 2017. I 2017 var fondenes samlede bevillingssum på cirka 17 mia. kr. 547 af de erhvervsdrivende fonde delte penge ud i 2017. Det er dog ikke ubetydelige beløb, der afsættes fra og i det danske landdistriktprogram til især vækst og arbejdspladser. Dette uddybes i afsnittet under 'Finansieringsmuligheder for turisme projekter'.

Størstedelen af fondenes bevillinger har offentlige institutioner og/eller foreninger som modtagere, primært sådanne med et videnskabeligt, kulturelt eller socialt sigte. Herudover er nonprofitorganisationer også betydelige modtagere af fondenes bevillinger. Som det fremgår herunder, modtager erhvervsvirksomheder dog også anseelige beløb fra fondene.

Tabel 2. Fondsbevillinger fordelt på modtagertype i 2017.

	Bevilget beløb (millioner kroner)
Offentlige institutioner	10.290
Individuelle personer	735
Private virksomheder mv.	410
Nonprofitorganisationer	3.067
Interne donationer	472
Andet	364
Ikke fordelt	1.715

Kilde: Danmarks Fonde (2019).

Mange ansøgere får svar fra fondene om, at deres projekt eller deres virksomhed ikke matcher fundatsen eller bevillingskriterierne. Det er ofte meget skuffende, for at skrive ansøgninger er under alle omstændigheder tidskrævende. Derfor kan det betale sig at sætte sig grundigt ind i fondens formål og at orientere sig om tidligere bevillingspraksis. Fondenes profiler er som nævnt skærpet i de senere år (Boesen, 2018), og hver fond har typisk sin egen uddelingsstrategi eller i det mindste et formål, som er beskrevet i fondens fundats. Men derudover er der en række generelle kriterier, som er værd at være opmærksom på:

- Fonde ønsker i almindelighed ikke at støtte projekter, der har karakter af drift. Der kan godt være tale om forskellige former for administrationsomkostninger i forbindelse med et projekt, men dette må ikke udgøre hovedparten af projektbudgettet.
- Der skal som udgangspunkt være tale om et projekt, som er almennyttigt og kommer den brede offentlighed til gode. Almennyttige fonde ønsker at støtte almennyttige projekter. Jo flere, der kan få gavn af projektet, desto bedre. Er der for eksempel tale om et bygge- eller anlægsprojekt, vil der ofte være krav om offentlig adgang på en eller anden måde.
- Fondene støtter typisk ikke projekter, som kan betegnes som en offentlig opgave, medmindre der er tale om et udviklingsprojekt af særlig karakter, der ligger uden for den normale offentlige opgave og drift.
- Langt de fleste almennyttige fonde støtter ikke kommercielle projekter. Dette vil naturligvis være en udfordring for langt de fleste turismeprojekter, og derfor er funding-mulighederne til denne type projekter begrænsede. I sådanne tilfælde kan man igangsætte overvejelser om at skabe en forening, som står som ansøger og projektejer, og hvor kommercielle virksomheder får naturlige og helt legitime roller som leverandører eller samarbejdspartnere.
- Der kan være geografiske aspekter, som ansøger må have for øje, for eksempel omkring hvor projektet skal implementeres. Nogle fonde har også en forventning om, at der skal ske en spinoff i lokalområdet.

Opskriften på et støtteværdigt projekt

Selv om fondene dækker forskellige temaer og formål, så er der alligevel en række vigtige parametre at være opmærksom på i vurderingen af, om man har et støtteværdigt fondsprojekt:

- Fondene modtager mange ansøgninger. Derfor skal projektet og ansøgningen skille sig ud. Der skal være tale om et projekt, der er innovativt, og som har nyhedsværdi. Projektet skal gerne afprøve nye muligheder og være et foregangseksempel inden for sit felt, for eksempel med bæredygtig turisme eller ferieformer for særlige grupper. Projekter, der sikrer lettere adgang og bedre muligheder for handicappede, er et andet eksempel.
- Et støtteværdigt projekt skal præsentere en mulig løsning på et samfundsmæssigt problem. Fonde vil typisk gerne støtte projekter, der skal adressere en lokal problemstilling. Men som projektejer skal man formå at løfte sit projekt og beskrive, hvordan udbyttet af projektet kan inspirere andre med lignende udfordringer. Der skal således som regel være en eksemplarisk værdi, og der er en forventning om, at støttemodtager er parat til at fortælle bredt om projektets resultater.
- Projekter, der kommer gennem nåleøjet hos fondene, har i reglen et højt ambitionsniveau. Vi taler her om projekter, som arbejder med og afprøver helt nye tiltag, som har støtte fra primære interessenter, og hvor der er indgået partnerskaber, der kan tilføre projektet viden og ressourcer.
- Derudover er det vigtigt at opstille en række konkrete succeskriterier for projektet, så både fond og projektejer efterfølgende kan afgøre, om projektet har været en succes. Vi ser en tendens til, at fondene i højere grad er optaget af effektmålinger, og derfor er klare succeskriterier vigtige.

Et eksempel – en lystbådehavn ved Limfjorden

Det anbefales at arbejde med projektets WHY, før man giver sig i kast med at ansøge fonde. Projektets WHY er projektets eksistensberettigelse set i en større sammenhæng med det omkringliggende samfund. En lystbådehavn ved Limfjorden ønsker i samarbejde med kommunen, de lokale foreninger og virksomhederne på havnen, herunder restauranter og oplevelsesudbydere, at etablere nye rekreative faciliteter til både de lokale borgere og de mange turister, der hvert år besøger byen og havnen. De nye faciliteter er IKKE i sig selv projektets WHY, og de er ikke den egentlige og grundlæggende årsag. Projektets WHY er derimod, at man i Danmark har nogle unikke havnemiljøer, som skal fremtidssikres. Disse havnemiljøer skal udvikles, så de i højere grad kan bidrage til vækst og jobskabelse i de danske landdistrikter. Lystbådehavnen ved Limfjorden og de øvrige partnere går foran og viser et eksempel på, hvordan dette kan gøres. Mange lokalsamfund, især i landdistrikterne, har et stort fokus på turismen, som udgør en ikke uvæsentlig del af de lokale arbejdspladser. Overvej derfor, hvordan projektet kan bidrage til at styrke bosætning og jobskabelse bredere i området. Dette vil være samfundsrelevant og et vigtigt WHY i mange turismeprojekter.

Do's and Don'ts i fundraising

Når man arbejder med fundraising, er der en række do's and don'ts. Der kan selvfølgelig være specifikke forhold for det enkelte projekt, men generelt er det vigtigt at være opmærksom på følgende:

Do's	Don'ts
Højt ambitionsniveau og høj grad af innovation. Et projekt, som har relevans i et større perspektiv og gør en forskel for flere. Et projekt, som præsenterer nye løsninger.	Lavt ambitionsniveau, ingen innovation. Gentagelse af noget, som er kendt andre steder fra.
Bred opbakning. Et projekt, der nyder bred opbakning, og som kommer mange mennesker til gode.	Begrænset opbakning, begrænset målgruppe. Et projekt, som lukker sig om sig selv.
Konkret og realistisk budget. Et projektbudget, hvor det er tydeligt, hvad pengene går til, og hvad det er, fonden støtter. Overvej at indhente og vedlægge tilbud, der viser, at budgettet er realistisk.	Uspecificeret eller 'oppustet' budget, svært at gennemskue. Især uspecificerede og tvetydige udgiftsposter vil få alarmklokkerne til at ringe.
Match mellem projektet og fondens formål. Der er overensstemmelse mellem fondens formål og projektets WHY. Fonden skal kunne se, at ved at støtte projektet kan fonden være med til at virkeliggøre egen strategi.	Projektet matcher ikke fondens formål. Fonden vil ikke få et benefit, hvis ikke projekterne understøtter formålet.
Måltrettet ansøgning. Alle ansøgninger skal målrettes den enkelte fond og dennes bevillingskriterier.	Identiske ansøgninger sendt til mange. Identiske ansøgninger vil af fondene blive opfattet som useriøse henvendelser.

Tilstrækkelig medfinansiering. Fondene skal kunne se, at projektejer også investerer i sit eget projekt. Derfor er det vigtigt at vise, at projektejer og eventuelle partnere medfinansierer projektet med penge eller arbejdskraft, og på den måde selv er med til at tage ansvar for projektet.	Ingen eller utilstrækkelig medfinansiering. Manglende medfinansiering kan give indtryk af, at der ikke er tilstrækkelig kapacitet til at gennemføre projektet.
Konkrete og målbare mål. I ansøgningen skal det være tydeligt, hvad de forventede effekter af projektet er, og hvordan der skal evalueres og opsamles erfaringer. Gerne en række tydelige og gennemtænkte KPI'er.	Ukonkrete mål, der ikke kan måles. Herunder alt for mange 'bløde' målsætninger.

PrimusMotors projektudviklings- og fundraisingmodel

Der findes mange anvisninger til projektudvikling og fundraising. Nedenfor gennemgås en model med seks faser, som PrimusMotor og Bigum Consult arbejder med. Figur 1 viser en oversigt over modellen. Den indeholder de elementer, som er nødvendige i en succesfuld ansøgningsproces. Den giver et indblik i, hvad man skal forholde sig til og arbejde med, inden man går i gang med at skrive ansøgninger.



Figur 1. Projektudviklings- og fundraisingmodel.

Fase 1: Projektets WHY, vision og organisering

Inden man er klar til at indtænke fonde i sit projekt, skal man klarlægge, hvilket behov projektet skal dække. Hvem er målgruppen, og hvilken forskel skal projektet gøre for målgruppen eller målgrupperne? Det handler om at finde ind til projektets kerne og vision, og det kaldes af PrimusMotor for projektets HVORFOR eller WHY.

De fleste med et fondsprojekt kan forklare, HVAD de søger penge til. De fleste kan også forklare, HVORDAN de vil gennemføre projektet. Men det er en udfordring at fortælle kort og præcist, HVORFOR netop deres projekt er vigtigt og bør have fondens opmærksomhed. For at kunne overbevise andre om, at projektet er unikt og støtteværdigt, skal man kunne sit projekts WHY på fingerspidserne.

På en TourismX-workshop gav analyser og SWOT's indblik i hvert projekts styrker og svagheder, og det var et godt udgangspunkt for efterfølgende at arbejde med projekternes WHY. TourismX-projektet Lille Lund ville bygge overnatnings- og cafekapacitet på bæredygtige måder. Her var anbefalingen især at åbne op for offentligheden, både med henblik på at skabe en bedre forretning, men også for at gøre en forskel for lokalområdet ved at være et sted baseret på fællesskab. Det vurderedes i denne sammenhæng at være afgørende for, at private fonde skulle kunne se en ide i at støtte projektet.

I udviklingen af projektet bør man også gøre sig nogle overvejelser om, hvorvidt man har den rette organisation til at gennemføre projektet. Det indebærer en kritisk stillingtagen til, om man har ressourcerne til at gøre projektet til en succes. Måske er der behov for, at man indgår forskellige former for partnerskaber, så man er flere om at løfte projektet. Som tidligere nævnt kan det også være en mulighed at stifte en forening med flere interessenter, da mange fonde ikke modtager ansøgninger fra virksomheder. Foreningen skal da have et almennyttigt sigte.

Fase 2: Fondsstrategi

Der findes mange fonde, og derfor er det en stor og tidskrævende opgave at finde ud af, hvilke der er relevante og matcher det enkelte projekt. Man bør undlade at arbejde ad hoc-baseret med fundraising. I stedet skal man starte med at danne sig overblikket over fondene, og først herefter går man i gang med at skrive ansøgningerne. Dette arbejde er en vigtig del af en fondsansøgningsstrategi.

Når man har screenet for relevante fonde, skal man overveje, hvordan der kan skabes et match mellem projektet og fondens strategiske fokus. Dette kaldes en vinkling. Formår man med vinklingen at tale ind i fondens

strategi, vil der være større chance for bevilling. I eksemplet med havnen ved Limfjorden kunne man forestille sig, at projektgruppen ville ansøge en fond, der har fokus på sikkerhed og sundhed. Her kan man forklare, hvordan der arbejdes med tiltag, der kan skabe sikkerhed til søs. For yderligere at styrke vinklingen kan man uddybe, hvordan de nye rekreative elementer på havnen vil få folk til at bevæge sig sammen og dermed øge folkesundheden.

Når man har kortlagt fondene, fundet de relevante og udarbejdet vinklinger til de enkelte fonde, bør man også overveje prioriteringen. Det kan kaldes at udarbejde det rette 'fondsmix'. Hvilke fonde skal ansøges først, dernæst og sidst? Det er en god taktik at være parat til at ansøge flere fonde, men pas på med at ansøge alle fondene på én gang. Hvis man får afslag fra dem alle, har man ikke mulighed for at tilrette sine ansøgninger løbende ud fra feedback fra fondene. Inddel derfor fondsarbejdet i etaper.

Tjek også den enkelte fonds uddelingskapacitet. Hvad har fonden tidligere givet til lignende projekter? Dette er vigtigt for ikke at ansøge om et beløb, der er urealistisk i forhold til fondens samlede uddelinger. På den anden side er der ikke nogen grund til kun at ansøge om en million hos en fond, hvis fonden i virkeligheden gerne vil give det dobbelte. Mange fonde besvarer spørgsmål, og telefonisk kontakt relativt tidligt i processen kan bidrage til en hurtigere målretning og præcisering af vinklingen. Alt dette er en del af en fondsansøgningsstrategi og et væsentligt stykke forarbejde, inden man er parat til at udarbejde ansøgninger.

Fase 3: Brugerinddragelse

Turismebranchen lever af tilfredse gæster, og derfor er det vigtigt at indtænke målgruppen, når man skal udvikle sit projekt. Et projekt bliver ofte både bedre, skarpere og mere innovativt, når målgruppen har været involveret. Har man en god projektide, er det derfor væsentligt at tage sig tiden til at engagere de mennesker, som man vil gøre en forskel for. Målgruppe- eller brugerinddragelse kan foregå på mange måder, for eksempel ved at gennemføre interviews eller invitere til udviklingsmøder og workshops. Fondene er typisk optagede af, at man som projektholder har gjort sig umage med at involvere de mennesker, som projektet handler om, eller som er en del af projektet. Herudover kan brugerinddragelsen vise fondene, at der er brug for projektet, og at der er efterspørgsel efter projektets resultater. Sideeffekten er endvidere, at man får 'testet' projektet og sikret, at målgruppen på den måde er engageret og har et større ejerskab, end hvis den ikke var blevet hørt og inddraget.

Det er vigtigt at vise fondene, at der er opbakning til turismeprojektet.

Det kan man gøre ved at vedlægge samarbejdserklæringer eller støtteskrivelser fra interessenter. Det kan for eksempel være fra den lokale erhvervs- og turistforening, repræsentanter fra målgruppen, fra kommunen eller fra destinationen. Det er ikke uvæsentligt, hvem der skriver under på en støtteskrivelse. Se, om der er mulighed for at få ledere, direktører, bestyrelsesformænd osv. til at give projektet opbakning. Husk også, at støtteskrivelser skal på organisationens brevpapir med logo og adresse, så fonden ikke er i tvivl om, hvem afsender er.

Fase 4: Ideudvikling og dialog

Igennem dialogen med målgruppen vil man ofte finde ud af, at man må ændre, skærpe eller omorganisere projektet. Dette er en naturlig del af en udviklingsproces, og det er vigtigt at arbejde med, inden projektet gøres klar til fondssøgning. Har brugere, interessenter eller samarbejdspartnere ønsker til ændringer i projektet, så se disse som inputs, der kan være med til at styrke projektet, uden at det nødvendigvis betyder, at man skal gå på kompromis med projektets kerne – dets WHY. Det er en mulighed for at kvalificere projektet.

Nogle fonde indgår gerne i en dialog, inden der fremsendes en ansøgning. Derfor er det formålstjenligt at tage kontakt til fonden. Her kommer arbejdet med fondsansøgningsstrategien ansøger til gode. Hvad man kort skal præsentere for fonden i et telefonopkald eller i en mail, er netop den vinkling, som man har udarbejdet målrettet den enkelte fonds strategi eller formål. Det er 'elevatortalen'. Fonde, der tilbyder sparring eller en projektvurdering inden fremsendelse af en ansøgning, har ofte erfaringer fra lignende projekter.

Får man ved kontakt til fonden den tilbagemelding, at projektet ikke er relevant for netop denne fond, så husk på, at det er langt bedre at få afslaget nu end efter, at man har brugt lang tid og mange kræfter på at skrive en ansøgning.

Fase 5: Ansøgning og bilag

Efter dette stykke grundige forarbejde er det tid til at skrive selve ansøgningerne. Her er det vigtigt, at man forholder sig til de specifikke retningslinjer, der ofte fremgår af og på fondenes hjemmesider. Her anføres krav til ansøgningens opbygning og indhold. Det kan være særlige spørgsmål, som man skal svare på eller en særlig skabelon, som fonden ønsker udfyldt. Ofte er det muligt også at vedhæfte en projektbeskrivelse. I ansøgningen og i projektbeskrivelsen skal man vinkle sit projekt, så det matcher fondens strategi. Den vinkling, der blev udarbejdet i fondsstrategien, skal nu foldes ud i selve ansøgningen.

Husk også at fremsende projektbudget sammen med en finansieringsplan. Det er vigtigt at vise, hvilke andre bidragsydere der allerede er opnået støtte fra, eller hvem man regner med at få pengene fra senere i processen. Med finansieringsplanen viser man fonden, at der er en stor sandsynlighed for, at man formår at skaffe den nødvendige finansiering til det samlede projekts realisering. Andre bilag kan være samarbejds- eller støtteerklæringer, der viser fonden, at der er opbakning til projektet.

Der skal således i almindelighed udarbejdes tre dokumenttyper:

Ansøgning: Der kan for eksempel være tale om, at man skal oprette en profil på fondens hjemmeside, hvor man redegør for alle basisoplysningerne online. Er der tale om en fond, der kun modtager ansøgninger per post, skal der udarbejdes et følgebrev. I begge tilfælde er der tale om en kortfattet tekst med fokus på projektets WHY i relation til fondens formål. Da bestyrelsesmedlemmer og beslutningstagere måske ikke læser hele ansøgningen med bilag, er det vigtigt at gøre sig umage med ansøgningskemaet og følgebrevet.

Projektbeskrivelse: En projektbeskrivelse er et dokument, hvor man går i dybden med projektets indhold, formål, samarbejdspartnere, økonomi med videre. Projektbeskrivelsen indeholder sammenhænge og begrundelser, og hvor man sandsynliggør, at man er den rette til at løfte opgaven. I projektbeskrivelsen kan man også indsætte billeder, illustrationer eller figurer, som visualiserer og anskueliggør projektet og det forventede udbytte.

Bilag: Vigtige bilag er projektbudget, finansieringsplan og driftsbudget. Øvrige bilag kan bestå af støtteerklæringer, vedtægter for forening, årsregnskab for virksomhed eller forening, ansøgers CV og prospekt- og arkitektmateriale, hvis der er tale om et bygge- eller anlægsprojekt.

Fase 6: Opfølgning og projektrealisering

Fonde har typisk en behandlingstid på tre-seks måneder. Fonde støtter typisk ikke allerede igangsatte projekter, derfor er det yderst vigtigt at starte sin ansøgningsproces i god tid. De fleste ansøgere undervurderer, hvor lang tid fondsprocessen faktisk tager.

Når man modtager et positivt svar fra en fond, følger der et bevillingsbrev med. Af brevet fremgår det, hvilke krav fonden stiller for at udbetale midlerne. Det er meget vigtigt, at man overholder disse i projektets realisering. Er der tvivlsspørgsmål eller usikkerheder i forbindelse med brevet, bør man kontakte fonden straks.

Modtager man derimod et afslag, så kontakt fonden for at få feedback. Nogle fonde skriver på deres hjemmeside, at de ikke begrundet afslag. Dette skal man naturligvis respektere, men hvor det er muligt, bør man ringe til fonden og bede om en begrundelse for afslaget. De informationer kan man højst sandsynligt bruge fremadrettet i forhold til de andre fondsansøgninger, som man planlægger at afsende.

Finansieringsmuligheder for turismeprojekter

I dette kapitel beskriver vi to kilder til finansiering til turismeprojekter. Der vil naturligvis også være en lang række andre muligheder, men som udgangspunkt støtter private fonde sjældent rent kommercielle formål. Som tidligere beskrevet forandres fondslandskabet til stadighed, og derfor vil der løbende komme nye fondsmuligheder, mens andre vil lukke ned eller blive erstattet med nye initiativer. Vær derfor opmærksom på, at de finansieringsmuligheder, der er angivet nedenfor, er aktuelle netop nu, men sandsynligvis vil udløbe eller ændre sig.

Lokale aktionsgrupper (LAG)

De lokale aktionsgrupper (LAG) er etableret under det danske Landdistriktsprogram med støtte fra EU. De 26 lokale aktionsgrupper er krumtappen i at skabe udvikling og innovation i lokalsamfundene ved at tildele midler til relevante erhvervsrettede og almene projekter. Aktionsgrupperne dækker over 56 kommuner og 27 småøer, hvor en målrettet, lokalt forankret indsats kan gøre en forskel. Det overordnede formål med LAG-midlerne er at øge antallet af lokale arbejdspladser i landdistrikterne og forbedre levevilkårene for borgerne blandt andet gennem adgang til fritids- og kulturtilbud med videre.

Hver LAG har sin egen udviklingsstrategi. Udviklingsstrategierne udstikker de lokale rammer for den type projekter, som den lokale aktionsgruppe kan støtte. De lokale aktionsgrupper er beslutningsmyndighed omkring tildelingen af midlerne. I hver LAG er der tilknyttet en LAG-koordinator, der gerne afholder møder og giver sparring på projekter. Man kan henvende sig til LAG-koordinatoren for at få en indledende dialog og en vurdering af projektets muligheder hos LAG'en. Herudover er det vigtigt at få råd og vejledning hos LAG-koordinatoren, da ansøgningsskemaet er omfattende og kompliceret. Alle LAG-projekter skal medfinansieres af ansøger.

I TourismX-projektet har Lille Lund modtaget LAG-støtte til at renovere en gårdsplads og et forareal, således at det kan anvendes til parkering og events. Andre har fået LAG-midler til for eksempel udvidelse med Bed and Breakfast, udvikling af en særlig type mobile homes, en hundesvøm-

mehal, insektproduktion, etablering af handicapfaciliteter, mobile saunaer og vildmarksbade, udvidelse af kioskfaciliteter og til forskellige former for idrætsfaciliteter.

Underværker – en kampagne under Realdania

Underværker er et eksempel på en kampagne under fonden Realdania, der hjælper ildsjæle med at gøre projektdrømme i det byggede miljø til virkelighed. Det vil sige, at der er tale om renoverings-, bygge- og anlægsprojekter. Igennem Underværker støtter Realdania projekter, der styrker og skaber nye rammer for fællesskaber. Kampagnen henvender sig som udgangspunkt til foreninger eller frivillige grupper. Kampagnen har kørt i en årrække, og initiativer af denne art vil sandsynligvis fortsætte i Realdania, men i fremtiden måske i andre formater.

Underværker fungerer anderledes end de fleste andre fondsansøgningssportaler. Man ville næsten kunne kalde Underværker for en slags socialt projektmedie. For at komme i betragtning til vurdering, skal et projekt have 200 likes og gerne en masse kommentarer, der viser opbakningen til projektet. Man kan opnå støtte fra Underværker ved at udarbejde en projektprofil på hjemmesiden. Her beskrives projektet, og der kan uploades billeder. Opnår projektet 200 links eller mere, bliver det indstillet til vurdering hos et særligt nedsat dommerpanel.

Der kan søges op til en million kroner i støtte til et projekt. Ved bedømmelsen lægges der blandt andet vægt på projektets originalitet og opbakning. Det er også afgørende, at der står en kompetent, begejstret og blivende organisation bag projektet. Underværker har på sin portal en række redskaber, skabeloner og gode råd til, hvordan man ansøger.

Flere af de projekter, der er blevet støttet af Underværker, har et turisme-fokus. Det er dog vigtigt, at projektet først og fremmest kommer lokalområdet og de lokale borgere til gavn. Blandt andet har et særligt træmuseum i Oddense i Salling fået 400.000 kr. til facaderenovering. Et dykkercenter i Middelfart har fået 100.000 kr. til et forprojekt og en visionsproces. En million kroner er gået til renovering af Hotel Ansager.

Konklusioner og perspektiver

Vi ser en tendens til, at de danske fonde modtager et øget antal ansøgninger. For at komme gennem nåleøjet hos fondene er kravene til ansøgningerne skærpet. Fondene har på deres side professionaliseret både for at kunne håndtere behandlingen af de mange ansøgninger, men også for at

få en større effekt af de uddelte midler. Denne udvikling, hvor fondene forandrer sig, betyder nødvendigvis, at ansøgerne også må følge med. Som ansøger skal man derfor være indstillet på at blive mødt med konstruktive med- og modspil fra fondene, som typisk har stor erfaring inden for deres felt.

Fondene ønsker at bidrage positivt til samfundet og at skabe værdi. I forhold til turismeudviklingsprojekter er det vigtigt at kunne sætte projektet ind i en større samfundsmæssig ramme, som skal skabe værdi og gunstige effekter. Det grundige forarbejde og den vedholdende og strukturerede indsats er således en forudsætning for at få succes med fundraising. En ansøgning skal forholde sig til den enkelte fonds formål og strategi og skabe en kobling til disse. Alle disse overvejelser bør man gøre sig, før man går i gang med fondsarbejdet. Har man ikke en solid organisering på plads, og har man ikke kompetencerne og tiden til at arbejde professionelt og helhjertet med fundraising, bør man i stedet se på andre finansieringsmuligheder til sit projekt.

Her er det vigtigt at understrege, at mange fonde ikke støtter rent kommercielle projekter. Erhvervsvirksomheder har også andre muligheder, som ikke er behandlet i dette kapitel, herunder eksempelvis med ansvarlig kapital, lån i banker og realkreditinstitutioner, erhvervsstøtte fra andre statslige programmer med videre. Men den filantropiske støtte er formentlig kommet for at blive, også i Danmark, og det er også interessant for erhvervsvirksomheder inden for turisme. Ser man internationalt, så er der en underliggende udviklingsstrøm med og mod en "philanthro-capitalism" (Bishop & Green, 2010), hvor større virksomheder i stigende grad både for egen og andres skyld støtter projekter og donerer penge. Filantropisk aktivitet er ikke nødvendigvis en ren udgiftsforretning for disse virksomheder, men med det rette samspil med hovedforretningen kan det skabe nye markeder, bedre samarbejdsrelationer, intensiveret vidensopbygning med videre. Når en stor spiller som Microsoft begynder at støtte grundskolernes læringssystemer, så er det ikke helt løskoblet. Af sådanne årsager kan philanthro-capitalism også ofte være kontroversielt. Men det er en global bevægelse, og vi må forvente, at der fremover ikke kun er EU-, nationale og lokale midler til rådighed for turismeudvikling.

Den mangefacetterede udvikling inden for projektf finansiering kan yderligere lede til en professionalisering af kravene til de i hovedsagen mindre turismevirksomheders ansøgningsstrategier. Det vil formentlig også betyde et langt mere koncentreret fokus på synlige og kommunikerbare resultater. Denne udvikling er vigtig at holde øje med også for de turismeaktører og rådgivere, som assisterer turismeerhvervets fremdrift og innovation.

Referencer

- Bishop, M. & Green, M. (2010). *Philanthrocapitalism: How giving can save the world*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Boesen, B. (2018). *Fonde i bevægelse – fra diskrete velgørere til synlige samfundsaktører*. København: Djøf Forlag.
- Bohlin, M., Brandt, D., & Elbe, J. (2016). Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions. *European Planning Studies*, 24(10), 1788-1805.
- Christou, P., Hadjielias, E., & Farmaki, A. (2019). Reconnaissance of philanthropy. *Annals of Tourism Research*, 78, 102749.
- Danmarks Fonde (2019). *Danmarks fonde i tal*. København.
- Dweyer, L., Forsyth, P., & Dweyer, W. (2020). *Tourism economics and policy*. Bristol: Channel Views Publications.
- Estol, J. & Font, X. (2016). European tourism policy: Its evolution and structure. *Tourism Management*, 52, 230-241.
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044-1060.
- Kornilaki, M., Thomas, R., & Font, X. (2019). The sustainability behaviour of small firms in tourism: The role of self-efficacy and contextual constraints. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 97-117.
- Nure, G., Bazini, E., & Madani, F. (2020). SME: Apparently Small but of Great Derivative Value! Literature Review of Tourism SMEs to Create Employment and Access to Finance. *Business and Economic Research* (ahead-of-print).
- PrimusMotor & Bigum Consult (2019). *Få succes med fundraising. Håndbog i projektd udvikling og fundraising*. Ry: PrimusMotor. <https://www.primus-motor.com/>
- Regeringen (2016). *Den nationale strategi for dansk turisme*. København.

Crowdfunding i turismen

Michael Eis, Dansk Crowdfunding Forening

Resume

Crowdfunding via platforme på internettet er i stigende grad blevet interessant for turismevirksomheder. Det er et alternativ eller supplement til de traditionelle former for finansiering. Der findes fire forskellige typer. Donationscrowdfunding er basalt set en målrettet sponsorstøtte. Reward-baseret crowdfunding formidler et køb af et produkt eller en service med forsinket levering, som giver producenten en kredit. Lånecrowdfunding er et kreditmarked, hvor lånerne betaler pengene tilbage igen til långiver med en rente. Investeringscrowdfunding skaber ansvarlig kapital og giver indskyderne et medarbejderskab. Det er især de to førstnævnte former, som kendes i Danmark. I modsætning til andre finansieringsformer kan især åbenheden i crowdfunding og tilstedeværelsen i det sociale medieunivers være gavnlig for turismevirksomheder og turismedestinationer, som kan udnytte crowdens interesse i markedsføringsøjemed og i forbindelse med produkt- og projektvalideringer. Turistvirksomheder skal være parate til at forberede sig grundigt og professionelt, hvis de ønsker at bevæge sig ind i crowdfunding.

Indledning

I næsten alle brancher fremhæves finansiering som en vækstbarriere, og det gælder også i turismen. Ikke mindst uden for de større byer kan det være vanskeligt at finde lånekapital og ansvarlig kapital til nye og anderle-

des projekter og til fornyelser og udvidelser af fast ejendom (Erhvervsministeriet, 2018). De enkelte iværksættere og virksomheder har oplevet mange nejer i banken eller realkreditte fra 2008 og fremefter. I kølvandet på finanskrisen er der sket en kraftig opstramning af kreditvurderingen, især af nye virksomheder og virksomheder i landdistrikterne. Det gælder, uanset om man er kulturiværksætter, vil starte en butik eller åbne en restaurant.

Behovet for en alternativ måde at skaffe kapital på var og er stort, og det gælder ikke blot for dansk turisme. Lundberg og Fredman (2012) og Porter, Orams og Lück (2018) finder, at finansielle klemmer hindrer vækst og fornyelse i erhvervet, herunder ikke mindst i regionale periferier eller i eksperimentelle kategorier af turisme. Crowdfunding er en del af svaret på finansieringsbehovet i turismen. Tilbage i 2009-2010 blev det kaldt 'netværksfinansiering', 'folkefinansiering' og 'flokfinansiering'. Dengang kendte man i Danmark ikke ordet 'crowdfunding'. Begrebet crowdfunding, som det anvendes i dag, startede med en tysk fanfinansierings-web-side, hvor musikere kunne få deres fans til at finansiere deres udgivelser, koncerter og merchandise. Sidenhen er finansieringsformen i stigende grad blevet en del af det anerkendte pengemarked og økosystem (Willfort, Weber & Gajda, 2016).

Dette kapitel gennemgår aspekter af crowdfundingens historie og former. Der gives eksempler på, hvordan den anvendes i turismen, og hvordan finansiering med succes kan være med til at lukke hullet i finansieringsporteføljen. Det særlige ved crowdfunding i forbindelse med turisme er, at der kan følge særdeles interessante sideeffekter med i form af markedseksponering og relationsbygning. Kapitlet gennemgår eksempler på dette.

Historien om crowdfunding

I virkeligheden har crowdfunding eksisteret i mange år, faktisk helt tilbage til Romerriget. Dengang var det udbredt, at kejseren bad de velhavende borgere om at være med til at finansiere kultur- og byggeprojekter. Det gjorde de gladeligt af mange årsager. Den primære var dog, at hvis de ikke gjorde det, mistede de livet. Det var helt sikkert ganske motiverende. Så dengang var penge til projekterne ikke problemet. Et andet nyere eksempel, som altid går igen i historien om crowdfunding, er historien om Frihedsgudinden i New York. Joseph Pulitzer, som var indehaver af avisen *The New York World* og senere lagde navn til journalistprisen Pulitzer, startede i 1880'erne en crowdfundingkampagne til fordel for Frihedsgudinden. Frihedsgudinden var en gave fra Frankrig til USA, og den skulle efter planen stå opsat i New York i forbindelse med 100-årsdagen for den amerikanske

uafhængighedsdag den 4. juli 1876. Det lykkedes dog ikke, da projektet og ikke mindst finansieringen af Frihedsgudinden gik langsomt. Langt de fleste amerikanere kunne ikke se ideen med Frihedsgudinden. Joseph Pulitzer startede et crowdfundingprojekt, hvor der for hvert solgt eksemplar af *The New York World* gik et par småmønter til en fond. Han ville samle 300.000 USD ind til opførelsen af den piedestal, som Frihedsgudinden står på. Den piedestal var nemlig ikke en del af aftalen med Frankrig, så den skulle USA selv stå for. Staten New York havde meldt pas. Det tog kun ganske få måneder, før de 300.000 USD var nået. Så da det franske skib Isere stævnede ud fra Frankrig i sommeren 1885 med de 214 kasser med de 350 dele til opførelsen af Frihedsgudinden, var finansieringen på plads (Freedman & Nutting, 2015).

Crowdfunding, som vi kender det i dag, fik først rigtig luft under vingerne i takt med, at de mange muligheder for at engagere mange mennesker via internettet stod lysende klare i midten af 2000'erne. Crowdfunding var den første bølge af det, der i dag kaldes for *fintech*, altså finansiell teknologi. Hvordan den folkelige opbakning til projekter tidligere havde været bundet til lokalsamfundet og den tillid, man der kunne opbygge, så betød internetplatformenes udbredelse, at funding-projekter kunne nå langt ud over regional- og landegrænser. Dette må anses for at være af meget stor betydning, også i en turismesammenhæng. Temelkov og Gulev (2019) kalder denne finansielle udvikling "disruptiv" i forhold til turismen, for *fintech* inkluderer helt andre former for logikker og økonomiske værdianalyser. Den digitale transparens skaber andre alliancemuligheder mellem de, som stiller penge til rådighed, og de, som får dem til at arbejde.

I 2011 så den første danske crowdfundingplatform – Boomerang.dk – dagens lys. Som i alle andre lande var det kulturiværksætterne, som startede med at interessere sig for crowdfunding. Det var også den målgruppe, der var først til at mærke de ændrede vilkår i de danske pengeinstitutter. Udlån til kultur var og er noget, som de fleste pengeinstitutter ikke gerne beskæftiger sig med. Så mange musikere, teatergrupper, forfattere, kunstnere og gallerier begyndte meget hurtigt at bruge crowdfunding. Denne tendens gjorde sig gældende over hele verden. Matchet og relationsbygningen mellem kulturen og dens brugere er centrale, og der kan være en underliggende rebelskhed, som også passer godt i en *crowd*-kultur.

Former for crowdfunding

I 2010 fandtes der kun én type crowdfunding. Baseret på analyser af markedet (fx Moritz & Block, 2016) kan det observeres, at der i dag findes fire

typer af crowdfunding. De er alle mulige i Danmark, men de er ikke lige udbredte. De fire typer af crowdfunding beskrives kortfattet nedenfor i en dansk kontekst.

1. Donationscrowdfunding

Den mindste af de fire typer af crowdfunding målt på omsætning er donationscrowdfunding. Som projektindehaver modtager man donationer fra folk, der ønsker at støtte ens projekt eller ens sag. En donation er typisk et mindre beløb, som ydes til projektet uden forventninger om at få noget igen. Det er meget lig landsindsamlinger og store indsamlingsshow's på TV, og når for eksempel Red Barnet kommer rundt og samler penge ind.

Donationscrowdfunding er en offentlig indsamling, som er omfattet af en regulering. Alle offentlige indsamlinger i Danmark skal anmeldes og godkendes af Indsamlingsnævnet. Dette gælder således også et donationscrowdfunding-projekt. På Indsamlingsnævnets hjemmeside findes en vejledning, og man kan her også downloade et ansøgningsskema. Det koster 1.100 kr. at indsende ansøgningen til Indsamlingsnævnet, og der er ofte ret lange svartider. I princippet kan en offentlig indsamling, og dermed også et donationscrowdfunding-projekt, ikke igangsættes, før der er givet en tilladelse. Organisationer, politikere og kendisser kan dog i visse tilfælde opnå en strakstilladelse. De fleste donationscrowdfunding-projekter har karakter af velgørenhedsprojekter.

Et eksempel på et donationscrowdfunding-projekt med relation til turismen er indsamlingen i forbindelse med genopførelsen af Notre Dame. Der er indsamlet meget store beløb, ikke mindst fra virksomheder, som gerne vil udtrykke deres sympati og muligvis også få noget goodwill. Donationscrowdfundingen er i høj grad baseret på følelser, empati og nostalgi omkring katedralen og mere generelt Paris.

2. Reward-baseret crowdfunding

Fanfinansieringen startede crowdfundingbølgen i starten af 2000'erne. Ret hurtigt blev fanfinansiering skiftet ud med ordet crowdfunding af den type, som man i dag kalder reward-baseret crowdfunding. Det går også under betegnelserne incitement-crowdfunding eller belønnings-crowdfunding. Man kan forstå reward-baseret crowdfunding med en parallel til internethandel. Den reward-baserede crowdfunding-platform er webbutikken. Man køber et produkt på platformen. Essensen i reward-baseret crowdfunding er, at købstidspunktet er forskudt fra leveringstidspunktet. Kunden bestiller et produkt på en reward-baseret crowdfundingplatform

og betaler for det straks, og projektindehaveren leverer produktet til køberen efter afslutningen af funding-perioden.

Projektindehaveren kan være både privatpersoner, iværksættere, SMV'er eller foreninger. For dem handler det om at skaffe kapital til at igangsætte, udføre eller videreudvikle deres projekter eller få et produkt produceret. Kapital skaffes ved på forhånd at sælge på en reward-baseret crowdfundingplatform. Med den startkapital kan man komme i gang med at producere.

På en reward-baseret crowdfundingplatform sælger man en eller anden form for værdi, som kunderne gerne vil have. Men værdien kan antage meget forskellig karakter. Det kan være fysiske produkter (en bog, madvarer, en kop, en cykel etc.), det kan også være en billet til en forestilling, et medlemskab, et rabatkort, en oplevelse, et event, synlighed (markedsføringsmulighed), et digitalt produkt eller noget helt andet. Det vigtigste i reward-baseret crowdfunding er, at produktet skal leveres inden for rimelig tid efter afslutningen af funding-forløbet, hvis man skal bevare en gunstig relation. Det er værd at nævne, at crowdfunding også betyder, at nogle af de fordyrende mellemled kan skæres væk. Man sælger sine produkter på en reward-baseret crowdfundingplatform mere eller mindre direkte til slutbrugerne.

Reward-baseret crowdfunding er i Danmark blandt andet reguleret efter bestemmelserne i købeloven på lige fod med online-handel med alt, hvad det indebærer. Derfor er referencen i starten af dette afsnit netop til internethandel. Det giver en række fordele, som gør reward-baseret crowdfunding nem og gennemskuelig for de fleste. Reguleringen går også et skridt videre. Hvis ikke køberen får ydelsen inden for en rimelig tid, træder de almindelige forbrugerbeskyttelsesregler i kraft. Køberne – også kaldet crowdfunderne – kan ophæve købet og forlange deres penge retur. Hvis det er oplevelsesprodukter, for eksempel billetter til en forestilling, kan købet dog ikke fortrydes efter forestillingen.

Reward-baseret crowdfunding er den største af de fire typer af crowdfunding i Danmark. Hvis man vil starte et reward-baseret crowdfunding-projekt, er det hverken specielt svært eller dyrt, hvis man benytter platformene til det. De fleste reward-baserede crowdfundingplatforme er 'alt eller intet'-platforme. De virker ved, at man slår sit projekt eller produkt op på platformen, hvor man redegør for, hvad pengene skal bruges til. Man anfører, hvor meget man har brug for til at realisere det. Endvidere udarbejder man en belønningsplan, hvor man beskriver modydelsen nøjagtigt. Det er vigtigt, at crowdfunderen ved, hvad han eller hun får ud af det. Modydelsen kan være gradueret. En beskrivende tekst, fotos og en video

kan bidrage til at få ideen solgt godt. Man fortæller om start- og slutdato for funding-handlingen.

Hvis ikke man når det beløb, som man selv har sat som mål på den selvvalgte slutdato, så sendes pengene tilbage til køberne. Der er således et stærkt incitament til at arbejde med projektet. Platformen får i øvrigt heller ikke sin provision, hvis ikke målet nås. De fleste platforme beregner en succesprovision, men kun hvis projekterne er 100 procent succesfuldt *funded* eller mere. Et projekt stopper ikke, når der er opnået 100 procent funding, det fortsætter indtil slutdatoen. Så hvis man er så god og dygtig, at folk river produkterne ned af de virtuelle hylder, så er det bare med at fortsætte det gode arbejde og på den måde blive *overfunded*. Appellerende og særligt interessante projekter lanceret af troværdige iværksættere opnår således på reward-baserede crowdfundingplatforme mere funding, end de efterspørger. Men succes indebærer også et betydeligt forarbejde, som skal lægges i projektet, før det lanceres på en crowdfundingplatform.

Denne type af crowdfunding kan være særdeles relevant for turismevirksomheder. Boomerang.dk har sikret medfinansiering af en række projekter, herunder en restaurant i Sydhavnen, bed & breakfast på Nord-Als og Nyt Market Place i gågaden i Fredensborg, hvor turisterne kan købe lokale specialiteter. En oplevelsespark for Frederikssund Vikingespil er også crowdfunded. Eksemplerne er mange, og reward-baseret crowdfunding egner sig godt til turistprojekter, ikke bare fordi man kan skaffe kapital, men også fordi man indirekte kan få markedsført sit turistprojekt i samme ombæring.

Hadeel har sit projekt på Boomerang, og hun er kommet op på 93 procent af sit målbeløb. Hadeel er syrisk flygtning og har ikke været i stand til at finde et arbejde i Danmark. Familien har indtil nu udelukkende levet af mandens indtægt. Nu har hun imidlertid fået en ide til en forretning, som hun vil drive fra et butikslokale på gågaden i Assens, hvor hun bor. Hun vil sælge danske og arabiske specialiteter og søde sager, såsom kager, chokolade, nødder og meget andet til asseneserne, folk fra oplandet og turisterne. Rewards er – afhængig af det investerede beløb – for eksempel smagsprøver, en spand is, særlige deals i butikken osv. En butik, som Hadeel påtænker at åbne, findes ikke på hele Fyn, og derfor spås den gode chancer for at blive en succes. Hadeel kan både blive selvforsørgende og en rollemodel. Og hun vil bidrage gunstigt til turismen i området.

Beboerforeningen på Anholt stod med en udfordring. Den nordlige side af øen var ved at forsvinde. Hver gang stormen rasede i Kattegat, åd stormen en lille del af kysten. Lige præcis på den side af øen ligger den eneste vej fra havnen til campingpladsen og resten af øen. Den vej var i fare for at

forsvinde. Anholt lever i vidt omfang af turismetilstrømningen, så vejen er vigtig. Beboerforeningen startede med at søge fonde. Et kystsikringsprojekt er dyrt, og der var ingen hjælp at hente fra regeringens kystsikringsprogrammer. Så man måtte selv i gang. Over tid fik øen tilsagn fra en række danske fonde og en EU-fond. Betingelsen for tilskuddet fra disse fonde var, at beboerforeningen selv skulle stille med en million kroner. De penge havde beboerforeningens 150 medlemmer ikke. Det blev besluttet at prøve med et reward-baseret crowdfundingprojekt på Boomerang.dk. Beboerforeningen havde som udgangspunkt ikke mange 'produkter' at sælge til crowdfunderne, og medlemmerne gik derfor i gang med at kontakte de virksomheder, som havde en stor interesse i, at der fortsat kom turister til Anholt. Den lokale brugsforening og færgeselskabet var de to vigtigste. Herfra erhvervede beboerforeningen de produkter, som de efterfølgende kunne sælge via crowdfundingprojektet. Brugsen donerede kassevis af vin, færgeselskabet mange færebilletter, og derudover blev der faldt sightseeingture og markedsføringsmuligheder på øens officielle hjemmeside. Crowdfundingen på Anholt greb om sig. Når man den sommer ankom til øen med færgen, blev man mødt af et stort banner på havnen, hvorpå der stod, at øen var i gang med at crowdfunde en ny kystsikring. For at komme ind på øen' måtte man støtte projektet, skrevet med et smil. Det var også en succes. Projektet fandt vej til nyhedsmedierne. Også i crowdfundingens ånd besluttede nogle drenge at hjælpe deres ferieø ved at samle flasker ind, som omsat blev til flere tusinde kroner til projektet. Projektet lykkedes, alle fondspenge blev udbetalt og arbejdet igangsat. I dag står den nordlige side af Anholt med fuld kystsikring, og fremtidige storme og turister ventes med sindsro.

3. Lånecrowdfunding

Lånecrowdfunding er ligesom en bank, hvor der udlånes penge til virksomheder, men her gennem en platform. Lånecrowdfundingplatforme hører under den finansielle regulering, og Finanstilsynet er tilsynsførende myndighed. Men der er forskel på en lånecrowdfundingplatform og en bank. For at drive en lånecrowdfundingplatform kræves en betalingsinstitutlicens, og ikke en banklicens. I en bank er det banken, der låner pengene ud – altså indlånernes penge og de såkaldte kontopenge. På en låne-crowdfundingplatform er det ikke platformen, der låner pengene ud, det er långiverne – altså crowdfunderne. Det er altså ikke platformens ejere, der beslutter, hvem der skal låne penge, hvor mange og til hvilken rente. Platformen er kun mødestedet, hvor man synliggør de virksomheder, der ønsker at optage et lån. Platformen bliver dermed en formidler af kontakt mellem låntager og långiver.

Inden en virksomhed kan komme på en lånecrowdfundingplatform som låntager, skal virksomheden igennem en risikovurdering for at fastslå risikoprofilen. Det foregår således på samme måde som i en bank. Herefter fastlægger platformen niveauet for renten, som virksomheden skal betale for at optage et lån på platformen. Lånecrowdfundingplatformen tilbyder som service at stå for afviklingen af lånet, altså at inddrive ydelserne fra låntageren og fordele de respektive beløb til långiverne i takt med afviklingen. De fleste lån er tre-årige annuitetslån. Det betyder for låntager, at man skal begynde at betale ydelserne på lånet allerede efter den første måned.

Der findes p.t. cirka ti licenshavende lånecrowdfundingplatforme i Danmark, hvoraf kun tre til fire af dem er aktive. Af platforme med licens fra Finanstilsynet er blandt andre Lendino, FlexFunding, Kameo og BrickShare. To af disse beskæftiger sig udelukkende med ejendomsprojekter. For som låntager at komme i gang med lånecrowdfunding kræver det, at man har et CVR-nummer og minimum ét regnskabsår til kreditvurderingen. Lånestørrelserne varierer meget, og man ser lån til iværksætterstart typisk i størrelsesordenen 75.000 kr. og helt op til tre-fire millioner kr.

4. Investeringscrowdfunding

Den sidste crowdfundingtype er investeringscrowdfunding også kaldet aktiecrowdfunding. Her bliver støtterne af projektet til medejere af virksomheden. Investeringscrowdfunding er dermed ensbetydende med salg af ejerandele i unoterede selskaber. Denne crowdfundingtype vokser eksplosivt i resten af EU, men ikke i Danmark. En investeringscrowdfundingplatform er reguleret af mange forskellige love og er under tilsyn fra Finanstilsynet. Meget af den lovgivning, der gælder for en investeringscrowdfunding-platform, kommer fra EU. Denne lovgivning fortolkes så af danske myndigheder, men i praksis er der sten på vejen for etablering og drift af platforme til investeringscrowdfunding i Danmark. Som eksempel kan nævnes, at investorbeskyttelsesreglerne (MiFid) tolkes striksere i Danmark end for eksempel i England og Finland. I praksis betyder det, at danske virksomheder, der søger risikovillig kapital via investeringscrowdfunding, vælger at gå på de udenlandske platforme. De får ofte den kapital, som de leder efter, og derved får de mange aktionærer fra England eller Finland. De danske regler kritiseres for at være konkurrenceforvridende. Det nævnes også i debatten, at det er u hensigtsmæssigt, at danske virksomheder finder deres kapital i udlandet og efterfølgende måske flytter virksomheden ud af landet for at 'følge deres aktionærer'. Kritikerne fremfører, at der i yderste konsekvens og dermed skabes arbejdspladser og økonomisk aktivitet andre steder end i Danmark.

Investeringscrowdfundingplatforme formidler kontakt mellem de selskaber, der ønsker at sælge unoterede ejerandele, og *crowden*, der ønsker at skyde kapital ind i virksomheden. *Crowden* bliver medejere af den virksomhed, som der købes ejerandele i. Typisk får en virksomhed ganske mange medejere, da der ifølge CrowCube i gennemsnit kun investeres omkring 4.000 kroner. Selskabet får altså en lang række nye investorer, som bagefter ejer virksomheden sammen med de andre eksisterende ejere. Ejerskabet af virksomheder er herefter som alle andre virksomheder. Der skal informeres om væsentlige begivenheder i virksomheden, indkaldes til årlig generalforsamling og naturligvis, alt efter virksomhedsform, aflægges et eller flere regnskaber årligt.

Crowden i crowdfunding

I alle fire typer af crowdfunding arbejdes der ud fra devisen 'mange bække små, gør en stor å'. I flok kan man skaffe den kapital, som virksomheder, foreninger eller privatpersoner behøver for at få tingene til at ske. Hvem er denne *crowd*? Det kan være hvem som helst. Det faktum, at der ofte kun lægges mindre beløb ind, understøtter, at alle kan være med her. En del af platformene giver donorerne, køberne eller investorerne mulighed for at kommentere på projekterne, og hermed skabes der en offentlighed omkring dem. Her kommer det tydeligt frem, at der opbygges en personlig goodwill i relation til projektets ide og aktører (Kim & Hall, 2019). Der er på mange måder en ophævelse af den anonymitet, som ellers er kendetegnende for finansverdenen. Det skaber større sammenhold og sammenhængskraft, både lokalt, men også potentielt med kunder uden for lokalområderne (San Martín, Hernández & Herrero, 2020).

Crowden hjælper med at skaffe kapital, men den markedsfører også virksomheden eller virksomhedens produkt direkte på de sociale medier. Investorerne fortæller vidt og bredt om deres støtte, uanset hvilken type crowdfunding, og *crowden* bliver dermed typisk en del af markedsføringsafdelingen – eller måske hele markedsføringsafdelingen i virksomheden. Langt de fleste *crowdfunders* får følelsen af at være med til at skabe noget sammen med virksomheden. De udlever måske på den måde deres egen iværksætterdrøm ved at støtte en virksomhed på en crowdfundingplatform uden at påtage sig nogen stor risiko eller arbejdsbyrde. Forskningen på dette område viser, at der er brug for mere viden om de, som vælger at lægge deres penge ind i turismeprojekter og deres risikovurdering (Kim & Hall, 2019).

I de senere år er crowdfunding i stigende grad blevet brugt som mar-

kedsføringskanal. Man ser en del virksomheder, der opretter crowdfundingprojekter, fordi de mener, at man får mere opmærksomhed på en crowdfundingplatform end ved at kaste kroner efter annoncer på nettet og på sociale medier. Samtidig ser vi flere og flere virksomheder, der er begyndt at bruge noget af deres markedsføringsbudget til at støtte lokale crowdfundingprojekter for på den måde at vise, at man er med til at tage et ansvar og gerne vil hjælpe lokalt, selvfølgelig med den helt legitime hensigt selv at kunne få flere kunder. Begge tendenser er interessante og underbygges af flere undersøgelser, for eksempel i en rapport af Larsen og Junge (2019), hvor det netop konkluderes, at crowdfunding er god markedsføring, og ofte er denne potentielle effekt den primære årsag til, at man opretter eller støtter et crowdfundingprojekt.

Internationale undersøgelser af crowdfunding i turismen viser, at mindre firmaer kan få stor nytte af denne form for finansiering, men især ved en grundig forberedelse (Wang & Law, 2017). Velbeskrevne projekter får flere penge end projekter med uklare mål og investeringsaktiviteter. Men der er også en lemmingeffekt, hvor investorerne bliver mere interesserede, hvis der i forvejen er en stor interesse for at investere.

Crowdfunding er måske ikke den endelige og eneste måde at finansiere på. At sætte sit projekt på en portal kan være en måde at få en nem og hurtig validering af virksomheden eller projektet. Hvis ingen køber dit produkt på en reward-baseret crowdfundingplatform, hvis ingen vil låne én penge på en låne crowdfundingplatform, eller hvis alle viger tilbage for at købe ejerandele i virksomheden på en investerings crowdfundingplatform, så er det måske ikke et godt projekt. Det kan give stof til eftertanke og efterfølgende projektrevideringer.

De seneste år har vi også set, at der er opstået muligheder for at kombinere crowdfunding med andre finansieringskilder, herunder fonde, *business angels* eller banker. Crowdfunding, fonde og banker kan oftest ikke stå alene i en virksomheds eller forenings finansieringsplan. Derfor ser vi, at disse finansieringskilder kan kombineres. Det kaldes *matchfunding*. Mange gange siger banken nej, fordi virksomheden eller foreningen mangler egenkapital eller indestående, der kan tage toppen af lånebehovet i en bank. Her kan crowdfunding tilbyde virksomheden eller foreningen netop denne kapital, for at de efterfølgende kan benytte det almindelige kapitalmarked. Bagefter kan *business angels*, eller måske endda banken, blive mere motiveret for at være med i finansieringsplanen. Nogle fonde kan måske bedre forholde sig til et projekt, hvis det allerede er valideret på en crowdfundingplatform. I de tilfælde er de crowdfundede støttekroner sandsynligvis med til at forløse det fulde potentiale i et projekt.

Crowdfunding til turisme – gode råd

Wang og Laws (2017) artikel om turismerelaterede crowdfundingprojekter ledte frem til en række praktiske råd for og til turismeprojekter, der ønsker at benytte crowdfunding. Følgende fremhæves som særligt vigtigt:

- Brug fotos og videoer i projektbeskrivelsen. Det kan hjælpe projektejer med at opnå højere støttebeløb, fordi crowdfunderne får en bedre indsigt i, hvad projektet reelt er, hvad det går ud på, og hvor det skal gennemføres. Især videoer er gode til at understøtte den personlige motivation hos virksomhedens ejere og give en forståelse af, at der er mennesker bag.
- Indtænk et socialt aspekt, hvori andre mennesker end iværksætteren også hjælpes og får en nytte af projektet. Sådanne projekter har ofte en højere succesrate, da de gør en bredere forskel for eksempel i lokalområdet.
- Vær synlig på sociale medier og brug dit netværk. Helt konkret kan man bede familie og venner om at dele crowdfundingprojektet med deres netværk for herved at få projektet til at gå viralt. At man har relationer, kan understøtte viljen til at gå ind med støtte eller investeringsbeløb.
- Start med små beløb, da projekter med små funding-mål har større sandsynlighed for at opnå støtte fra mange. Det kan også betyde, at det kan gå hurtigere at komme frem til de målsatte resultater og dermed give mulighed for at eksponere delresultater.
- Keep it simple i rewards-projekter. Hvis et projekt har alt for mange rewards, som man kan vælge imellem, kan det også gøre det sværere for en potentiel funder at beslutte sig for at støtte et projekt. Der ligger derfor en del strategisk arbejde i at fastsætte et opnåeligt målbeløb og tilbyde velvalgte rewards.
- Lad dig inspirere af andre projekter, der har opnået stor opbakning og støtte. Hvordan er de blevet markedsført?

Udover at opnå finansiel støtte, kan crowdfunding til turisme også bruges konstruktivt på en række andre områder. Dette kan blandt andet være gennem indsamlingen af nye ideer fra *crowden*. For eksempel kan hoteller spørge deres potentielle gæster om deres fortrukne indretningsstil. Ideer kan valideres gennem crowdfunding i et tidligt stadie, der kan bidrage med værdifuld indsigt i et projekts fremtidsudsigter. Crowdfunding kan bruges til markedsanalyse, da det tillader at efterprøve, om der er et seriøst behov for et potentielt projekt. Crowdfunding kan også benyttes i et markedsføringsøjemed, da man kan introducere produkter, tjenester eller projekter

tidligt for potentielle brugere. Sidst, men ikke mindst giver crowdfunding mulighed for tidlig feedback og dialog mellem projektholder og *crowdfunder*, som øger projektets sandsynlighed for succes (Willfort et al., 2016).

Perspektiver for crowdfunding

Dette kapitel beskriver principper og metoder i crowdfunding. Det fremgår, at crowdfunding er og fremadrettet og i stigende grad kan blive mere interessant som finansieringsmulighed i turismen. Dette illustreres af både danske og udenlandske eksempler. Et kardinalpunkt i crowdfunding er det sociale element, som binder virksomheder og brugere sammen i et fællesskab. Det er således afgørende nødvendigt at forstå og arbejde med ikke bare de økonomiske drivkræfter i en forretningsudvikling, men også de mellem menneskelige.

På den måde udfordrer crowdfunding de sædvanlige tankemønstre i de nationale og regionale bestræbelser på at fremme turismen. Der er dog i stigende grad åbninger for alternative måder at se på værdiskabelse og profitabilitet (Hjalager & von Gesseneck, 2019). I dansk turisme arbejder man for eksempel med begrebet 'localhood', hvor bestræbelserne er at knytte turister, turistvirksomheder og lokalbefolkningen bedre sammen og dermed både skabe bedre oplevelser, solidere økonomi og bedre ressourceudnyttelse. At tappe ind en større finansiel mangfoldighed ligger i direkte forlængelse af sådanne mål, hensigter og arbejdsmetoder.

Referencer

- Det Nationale Turismeforum (2018). *Statusanalyse for dansk turismes udvikling og konkurrenceevne*. København.
- Freedman, D. M. & Nutting, M. R. (2015). *A brief history of crowdfunding*. <https://www.freedman-chicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf>.
- Hjalager, A. M. & von Gesseneck, M. J. (2019). Capacity-, system- and mission-oriented innovation policies in tourism – characteristics, measurement and prospects. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-20 (published ahead-of-print).
- Kim, M. J. & Hall, C. M. (2019). Investment crowdfunding in the visitor economy: the roles of venture quality, uncertainty, and funding amount. *Current Issues in Tourism*, 1-22.
- Larsen, I. C. & Junge, L. B. (2019). *Choosing crowdfunding. Why and when to entrepreneurs choose to engage in crowdfunding?* Speciale. Copenhagen Business School.
- Lundberg, C. & Fredman, P. (2012). Success factors and constraints among nature-based tourism entrepreneurs. *Current Issues in Tourism*, 15(7), 649-671.

- Moritz, A. & Block, J. H. (2016). Crowdfunding: A literature review and research directions. In: D. Brüntje & O. Gajda (Eds.), *Crowdfunding in Europe* (pp. 25-53). Cham: Springer.
- Porter, B. A., Orams, M. B., & Lück, M. (2018). Sustainable entrepreneurship tourism: An alternative development approach for remote coastal communities where awareness of tourism is low. *Tourism Planning & Development*, 15(2), 149-165.
- San Martín, H., Hernández, B., & Herrero, Á. (2020). Social Consciousness and Perceived Risk as Drivers of Crowdfunding as a Socially Responsible Investment in Tourism. *Journal of Travel Research* (published ahead-of-print).
- Temelkov, Z. & Gulev, G. (2019). Role of crowdfunding platforms in rural tourism development. *SocioBrains*, (56), 73-79.
- Wang, Z., Li, H., & Law, R. (2017). Determinants of tourism crowdfunding performance: an empirical study. *Tourism Analysis*, 22(3), 323-336.
- Willfort, R., Weber, C., & Gajda, O. (2016). The Crowdfunding Ecosystem: Benefits and Examples of Crowdfunding Initiatives. In: R. Egger, I. Gula, & D. Walcher (2014), *Open tourism. Open innovation, crowdsourcing and collaborative consumption challenging the tourism industry* (pp. 405-412). Berlin, Heidelberg: Springer.

Med historien som vækstmotor

Claus Chr. Koch
UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole

Resume

Dette kapitel argumenterer for, at det er muligt i højere grad at se historien som en vækstfaktor for turismen. Der findes mange historiske fortællinger og lokaliteter, som kan være basis for moderne rejsendes behov for oplevelse og indlevelse. Mange af disse er små og ubemærkede, og de skal gennem en (skånsom) transformation og videreudvikling, hvis kommercielle behov skal forløses. Der er altid dilemmaer forbundet med at arbejde historien ind i nye formidlingsformer, herunder det dobbelte hensyn til autenticitet og fornyelse. Et andet balancepunkt ligger i grænselandet mellem fakta og fiktion. I TourismX har flere virksomheder arbejdet aktivt med historien, herunder søgt at benytte digitale redskaber til at fortælle, forklare og guide. Der er mange eksempler på, at historien er et godt grundmateriale for hypermoderne og digitalt orienterede virksomheder. Kapitlet konkluderer, at historien er meget righoldig, men at der også er brug for alliancer mellem vidensaktører på det historiske område og turisterhvervet for både at opdage de gode og ærlige fortællinger, men også for at kunne omsætte dem til bæredygtighed i en økonomisk forstand.

Indledning

På mange ikoniske og kendte historiske besøgsmaal sker der i disse år store ændringer, og ikke nødvendigvis til det bedre. Man skal stå i kø i timer for at få et glimt af Mona Lisa bag det beskyttende glas, omgivet af sikkerheds-

vagter og hundredvis af masende turister med mobiltelefonen, klar til at forevige øjeblikket til deling på de sociale medier. Venedig og Barcelona er ramt af overturisme. De små norske træhusbyer, der danner bagtæppe for krydstogtskibene, er svært fremkommelige for de faste beboere. Masseturismen, hensynet til borgernes velbefindende og kulturarven kolliderer. Som reaktion herpå, men også som en generel tendens, efterspørges nye turismeprodukter. Herunder indgår "mikroprodukter" i disse år i stigende grad i det samlede turismebillede. Mikroprodukter er små, men måske ikke desto mindre dejlige og overraskende oplevelser, som befinder sig i lokalbefolkningens hverdagsrum. De måder, hvormed de kan indgå i turismen på en bæredygtig måde, diskuteres derfor i stigende grad (Yachin, 2019). Politikerne og befolkningen efterlyser initiativer, der kan fremme turisterhvervets indtjening og ikke mindst skabe vækst i yderområderne. Man vil gerne skabe aflastning for eller supplementer til de store klassiske destinationer og attraktioner og hyppigst besøgte museer. I det perspektiv drejer det sig også om at bevæge sig i retning af mere kulturel, social og økonomisk mangfoldighed og bæredygtighed.

Gennem generationer har turisterne ladet sig lede af guidebøgernes anvisninger, og med internetservices og apps er formidlingen blevet mere fleksibel. Men en vedvarende turismetrend er ønsket om autenticitet, og den synes ikke at aftage. Gæsterne efterspørger formidling, som har en grad af spændingsskabende uforudsigelighed, og som samtidig på forskellige måder er eksklusiv. Som turist søger man i stigende grad oplevelser, der afspejler ens eget individualiserede jeg (Palmer & Tivers, 2019). Det gælder også oplevelsen af historiske fænomener. En måde at komme tæt på de unikke sider af historien er at interagere med de lokale, som selv i mere eller mindre formaliserede former og ved deres blotte tilstedeværelse er guider i deres eget miljø. Når den dialog lykkes, kan man i hvert fald ikke beskyldes for at være 'fake news'. Men for at opnå en sådan gensidighed, må der arbejdes med en kulturel og historiefaglig transparens og dybde. Det kan være sværere, end det lyder, at anvende historien som en vækstmotor.

Spørgsmålet i dette kapitel er, om og hvordan historien kan gøres til en kulturel vækstfaktor i forretningsudvikling i oplevelsesindustrien? Antagelsen er, at historien kan anvendes i produktudvikling og markedsføring, og at der ikke mindst er uforløste potentialer for små og mellemstore turismevirksomheder.

Rundt om i landet ligger hundredvis af lokaliteter med formidlingspotentialer. Dette kapitel ser først og fremmest på steder, som på den ene eller anden måde er manifesteret i landskabet, hvor der findes symbolske signa-

turer og forankringspunkter, uanset hvor små de måtte være. At historien og dens formidling er i transformation, kan blandt andet observeres ved Dybbøl Banke. Tidligere stod soldatergrave, udviskede skanseanlæg og en rekonstrueret mølle mere eller mindre alene ved Dybbøl, og man skulle være meget historisk interesseret, hvis man ville aflæse historien af og i landskabet. Men i dag er historien foldet ud i Historiecenter Dybbøl Banke. Stedet forklares, og besøgsstrømmen er steget markant, ligesom den generelle interesse synes at indfange de tidligere militære og nationale konflikter i regionen. Det bidrager også, at den historie er dramatiseret i film og tv-serier.

På invasionskysten i Normandiet er situationen den samme. Førhen var veteranerne en lyslevende påmindelse, og de kunne fortælle deres historie om begivenhederne den 6. juni, 1944. Men de er der ikke længere. Bombekratere og rester af bunkeranlæg står som tavse monumenter. Soldaterkirkegårdene vidner om de store slag med mange døde. Men vi har brug for at vide, hvad der skete, og hvorfor det har betydning for nutidige mennesker. Der er med andre ord behov for en 'autoriseret fortælling'. Det sker gennem mindesmærker og stort anlagte besøgscentre, og de besøgende hjælpes også af virtual reality og augmented reality, som livagtiggør rædslerne (jf. Porse, 2020).

To mikrosteder med potentiale

Krigsarenaerne ved Dybbøl og i Normandiet er i en formidlingsmæssig henseende blevet 'store'. Men i dette kapitel er der en interesse for mikrosteder og de virkeligt små fortællinger, som de lokale turismeaktører med fordel kan styrke deres opmærksomhed mod. Identifikation af de historisk interessante mikrooplevelser kan lede vidt omkring. De skal findes blandt det ikke-spektakulære, det oversete, det dagligdags. Små historiske steder og tilhørende fortællinger er ofte overraskende bizarre, men de kan ikke desto mindre give plads til eftertænksomhed, undren og tilhørsfølelse. Her er to eksempler, som også hanker op i militærhistorien, nemlig for det første de to danske soldatergrave i forhaven ved Bøffelkobbøl nær Dybbøl og for det andet mindestederne for faldne allierede flyvere.

Digteren Holger Drachmann besøgte i 1877 for første gang efter nederlaget i 1864 Sønderjylland. Efter ankomsten til Sønderborg gik han en aftentur forbi Dybbøl Mølle og videre ud til Bøffelkobbøl. Her standsede han ved et lille hus, hvor der i forhaven var begravet to danske soldater. Han blev fascineret af den velholdte grav og faldt i snak med husets unge datter. Da han kom tilbage til sit hotel i Sønderborg senere samme aften, skrev han digtet:

*De vog dem; vi grov dem
en Grav i vor Have,
lagde dem ved Siden af den alfar Vej;
alle vore Blomster skal smykke deres Grave
sønderjydske Piger, I forglemme det ej!
Hvem gemmer vi vel ellers vore Kranse til!
Søster, hvad er det du siger?
Lad Fjenden plukke Blomster derude hvor han vil:
Nælder hos de sønderjyske Piger.*

(Grænseforeningens hjemmeside).



Historien er jo som sådan ikke usædvanlig, men så alligevel. Her er der tale om en lille historie, der i sin rørende enkelthed går ud på, at to dragoner mødte deres skæbne på landevejen mellem Dybbøl og Gråsten. De blev skudt af preusserne og blev begravet af husmandsparret, der boede i det lille hus ved vejen. Der ligger de stadig, de to soldater, i forhaven til et undseeligt bondehus. De fleste kører forbi uden at ænse historien, og graven er blot én af utallige mindsten i det danske landskab, der i dette tilfælde primært lever gennem Historiecenter Dybbøl Bankes database over grave og mindesmærker (Historiecenter Dybbøl Banke, 2019).

Den anden historie er min egen. Som barn tog min far mig med på loftet hos min farmor. Der gemte han en papæske med, hvad der ved første øjekast lignede forvredne metalstumper, nogle stykker stof, glas og bakt lit. Det viste sig at være baggrunden for en fortælling om syv australske flyvere, der blev dræbt på en mark mellem Østbirk og Voervadsbro nord for Horsens. Natten mellem den 20. og 21. april, 1943, blev de skudt ned af en tysk natjager på vejen tilbage til England fra et bombetogt over Stettin (WWW.airmen.dk).

Vragresterne ligger nu i mit hjem og er udgangspunkt for historikere-ns fortælling om både min egen familie og min fars oplevelser den nat for 75 år siden og fortællingen om 2. Verdenskrig. Det er den lille personlige fortælling, der kan perspektivere begivenheder på den globale scene. Nedstyrtningen er i dag markeret med en mindesten på Birknæsvej, der fortæller, hvorledes de syv unge australiere mødte deres skæbne tusindvis af kilometer hjemmefra. For mange moderne mennesker er det et helt ubesvaret spørgsmål, hvad de lavede i et engelsk fly over Danmark.

Hidtil har disse historier levet, fordi der var personer i lokalområdet, der selv oplevede begivenhederne på nærmeste hold, og som kunne fortælle dem videre. I dag er de interesserede besøgende overladt til historiebøgerne, museernes og lokalarkivernes evne til at systematisere og formidle vores viden om store og små begivenheder og deres betydning og relevans for eftertiden.

Erindringsstederne rundt om i landskabet er væsentlige elementer i den kollektive hukommelse. Her fortælles historien i mere eller mindre identificerbar og symbolsk form, hvortil der knytter sig særlige følelser. Fortællingerne kan deles op i to typer, de hårde og de bløde. Stenene er de hårde og håndgribelige, men ofte tavse fortællinger. De bløde erindringer udgøres af den overlevering, der finder sted gennem den mundtlige formidling, i bøger, film og events. Nogle steder er fortællingen (erindringen) så stærk, at den så at sige lever 'af sig selv', eksempelvis i Auschwitz, hvor ikoniske bygninger gør lejren umiddelbart identificerbar i forhold til samtidige film og overleverede billeder. De fleste steder er sammenhængen mellem historien og erindringsstedet dog udvisket af eftertidens brug af bygninger og landskaber. Det meste er væk. Vejen ved Bøffelkobbøl er udvidet og omlagt flere gange. Flyvraget er selvfølgelig fjernet fra marken.

De to eksempler er blot bittesmå nedslag i verdenshistorien nærmere bestemt om krigen i 1864, der satte sig tydelige spor i dansk historie i 1800-tallets anden halvdel, og om en verdenskrig, der på afgørende punkter har formet den verden, som vi kender i dag. Jo mere tiden går, desto mere udviskes de fysiske spor. Men i bevidstheden lever begivenhederne videre og er dele af en fælles fortælling, der kan gøres til genstand for dialog og tolkning. At interessen for steder og temaer i historien er stigende, kan aflæses af de mange tv-udsendelser, der produceres og vises med høje seertal. Herhjemme var DR's *Historien om Danmark* et eksempel på, hvorledes forskernes bidrag agerede var baggrund for skuespilleren Lars Mikkelsens fortælling på tv-skærmen i bedste sendetid. Interessen for historiske rejser er ligeledes stor.

Flere rejsebureauer vægter de historiske rejsemål højere, og for eksempel rejsebureauet Cultours har gjort det til sit varemærke at arrangere rejser med historikere og andre professionelle formidlere som guider. Visitdenmarks markedsprofiler understøtter, at gæsterne fra hovedmarkederne i meget høj grad efterspørger dansk kultur og seværdigheder. Det er ikke mindst storbyturismen, som kan mobilisere en historieinteresse. Men man mangler stadig god forskning omkring turisternes parathed til at engagere sig dybere i mikrooplevelser med et historisk tilsnit, ikke mindst når man er uden for turismens hovedstrøg. Som det fremhæves af Phi og Dredge (2019), har vi brug for aktiv *co-creation* i et samspil mellem turismeaktørerne og turisterne.

Fra kaffebønner til historiefortælling

Omsætningen fra den tavse, ufortalte og dagligdags viden til oplevelsesøkonomien er fanget ind i 1999 af Joseph Pine og James Gilmore i deres uhyre indflydelsesrige bog: *The experience economy – work is theatre & every business a stage: Goods & services are no longer enough*. En hovedobservation i bogen er, at oplevelser er begivenheder, som engagerer individer på en personlig måde. Bogen fik aktører i turismen til i højere grad at erkende, at salg af oplevelser som en vare eller serviceydelse er en potentielt lukrativ selvstændig kategorisering inden for erhvervsøkonomien. De gængse konkurrencesystemer med fokus alene på varer og kernetjenesteydelser kan ikke længere stå alene. Der skal mere til. Det er her, at fortællingen og iscenesættelsen kommer ind i billedet.

Pine og Gilmores billede af kaffebønnens vej fra mark til kop, det vil sige fra et simpelt landbrugsprodukt til et veliscenesat megabrand er velkendt og flittigt anvendt til at beskrive forbindelsen mellem kultur og økonomi og mellem produkt og forbruger. I dag går forbrugeren skridtet videre og lærer i stigende grad kaffen at kende gennem en næsten personlig relation til den lokale kaffebonde. Det sker eksempelvis i en beskrivelse på kaffeposens bagside, lige over varedeklaration og holdbarhedsdato. Eller endnu mere udfoldet gennem koblingen mellem det litterære og det kommercielle, som det ses i formidlingen af Karen Blixens kaffefarm ved foden af Ngong Hills i Kenya. Forbrugeren identificerer sig med personerne bag produkterne, og varerne bliver til oplevelser, som iscenesættes gennem begivenheder. "Begivenhedskultur betegner her en særlig ramme- og iscenesættelse af situationer, som alle sociale aktører – og ikke kun marketingchefer – udfører for at fremmane det ekstraordinære, i familien, på ferien og på arbejdspladsen" (Knudsen & Jerne, 2019, s. 2).

Også på kulturarvsområdet rykker man fra det klassiske bevarings- og

formidlingsperspektiv til et bredere samfundsperspektiv: "Heritage is not a burden but a potential for development and a strategic national resource; it is not sufficient to protect and preserve heritage, it must also be renewed and interpreted in a sustainable manner that will provide it with new life ... heritage is not to be perceived as a static object, but as a creative subject" (Scitaroci & Scitaroci, 2019, p. 457). Kulturarven kan ses som et element i både den generelle samfundsudvikling og som platform for udvikling af bæredygtige og indholdsrige (turisme)produkter. Kulturarven er således både et grundlæggende element i vores måde at definere vores samfund på og en værdifuld ressource. Der er ikke længere en distance mellem den sociale, videnskabelige og politiske kontekst på den ene side og indholds- og indtægtskilderne for turisme på den anden.

TourismX-virksomheden Travel Kollekt faciliterer, at rejsende bygger personlige rejseguider. Platformen lader brugerne håndplukke rejsetips og giver samtidig adgang til anbefalinger fra lokale eksperter og rejsejournalistik fra medier og forlag. Hjemmesiden er dermed udtryk for co-creation, og den skaber en platform for dem, der ikke lader sig nøje med de traditionelle oplevelser. Det sker ud fra den iagttagelse, at attraktionssektoren ofte er mere innovativ end eksempelvis overnatningsvirksomheder, restauranter og rejsearrangører. Det digitale lag på historien er det forretningsgrundlag, men også en aktivitet, som kan understøtte andre former for turismeudvikling.

Kontroverser og paradokser

Man ser en stigende brug af historiefortællingen (narrativet) som en faktor i salg og markedsføring. Narrativet defineres her som brugen af fortællingen som omdrejningspunkt for relationsskabelse mellem mennesker. Set i det lys skal beretningen ikke gå i retning af det fiktive, men skal lede til, at historien kan blive tolket og personliggjort. Således bliver historien en platform for den fortælling, der med udgangspunkt i det faktuelle og kildekritisk verificerede grundlag kan dramatiseres på stedet, i situationen og som en tolkning af det skete.

Skot-Hansen (2009) ligger til grund for sin analyse i *Museerne i den danske oplevelsesøkonomi*. Når oplysning bliver til en oplevelse, at "de statsstøttede museer hverken kan eller skal vurderes efter deres bidrag til samfundsøkonomien. De skal vurderes efter kunstneriske, kulturelle og kulturpolitiske dagsordener". Hun fortsætter: "Men selvom museerne nok er blevet mere markedsorienterede, kan man ikke sige, at de er blevet til en egentlig forretning" (Skot-Hansen, 2008, p. 9).

Kayser Nielsen analyserer grænselandet mellem underholdning og oplysning som: "Spændingen mellem professionel, myteafslørende arkivhistorie på den ene side og en mere narrativt anlagt degnehistorie på den anden side lagde grunden til dette skisma, der skulle vokse sig stærkere og stærkere op gennem 1900-tallet, og som fortsat har gyldighed" (Kayser Nielsen, 2010, p. 242).

Træerne vokser ikke ind i himlen, og oplevelsessamfundet har en bagside. Fokuseringen på nytteværdi og evnen til at indgå i hurtige forandringer er en forudsætning for samfundsudviklingen. Historikeren Michael Böss formulerede i 2014 sine tanker om et samfund, hvor "...funktionalister lægger større vægt på administrativ styring (governance) end på regering (government), dvs. sige folkestyre". Han slår ned på, hvordan kulturarven forsømmes: "Historiske dannelseselementer fjernes fra folkeskolen og uddannelserne, hvor man bilder børn og unge ind, at det er vigtigere at være kreativ end at kunne huske og erindre, og at de derfor trygt kan outsource deres hukommelse til nettet" (Böss, 2014, pp. 14-15). Böss slutter sin bog med at citere Milan Kundera: "Menneskets kamp mod magten er erindringens kamp mod glemslen" (Böss, 2014, p. 210).

Heroverfor står dog en stigende interesse for historie og kultur som bærende elementer i turismens vækstpotentiale, og noget som kan dyrkes som led i en mere generel udviklingsproces med det dybere meningsindhold, som mange mennesker efterspørger. Således konstaterer Dansk Industri og Kommunernes Landsforening, "at turisternes efterspørgselsmønstre har ændret sig de seneste år - turisterne har en stærk interesse for det lokale og autentiske" (Jensen, 2019). Ifølge VisitDenmark angiver 43 procent af de udenlandske turister, at kultur er en væsentlig årsag til, at valget faldt på Danmark som rejsemål (Jensen, 2019). Leon Sebbelin, formand for KL's Kultur-, Erhvervs- og Planudvalg, efterlyser nye forretningsmodeller, partnerskaber og kommercielle tiltag på kulturinstitutionerne. "Vi tror på, at ved at koble kultur og turismeerhverv kan vi skabe attraktive områder, hvor folk gerne vil bo, arbejde og drive virksomhed" (Sebbelin, 2019).

Men hvordan kan man omsætte næsten glemte mindesmærker og en stigende kultur(historisk) interesse til værdiskabelse for turismevirksomhederne? Er kulturen en vare, der kan gøres til genstand for forbrug og dermed kapitaliseres? Kultur er noget særligt, fordi det er en 'public good', vores fælles, som ingen udbyder kan købe sig til eksklusivitet over og tilegne sig en eneret til at fortolke. Som eksempel kan fremhæves de 'snublesten' (*Stolpersteine*), der i tusindvis ligger som diskrete påmindelser i fortovene

i mange først og fremmest tyske, men også mange andre europæiske byer. Mange guider samles med deres gæster omkring de små messingplader og benytter dem som udgangspunkt for den store fortælling om nazisternes forbrydelser. Stenene er for eftertidens beboere en påmindelse om, at bølgerne indtil deportationerne var beboet af 'de andre'. Dette er således en ganske stærk og ikke særligt omkostningskrævende mikrooplevelse ude i det offentlige rum, der benyttes til formidling af en epoke i verdenshistorien. Der knytter sig utallige muligheder til 'snublestenene' for at dykke ned i historien og forstå sammenhængene mellem et navn på en beboer i opgangen og vedkommendes skæbne på den ene side og det nutidige samfund på den anden side.

Der er til enhver tid en bagvedliggende faglighed, der kan bidrage til at definere og fortolke historien med henblik på deling af viden som grundlag for formidling og oplevelser. Omvendt er det både muligt og legitimt at omsætte den materielle og den immaterielle kulturarv til produkter og serviceydelser i form af eksempelvis guidede ture og historiske rejser. Det er også legitimt at lægge lag på. Man kan mene, at så længe det sker med autenticiteten i behold og på baggrund af de relevante fags forsknings- og undersøgelsesaktiviteter, kan man opbygge levedygtige og minderige turismeoplevelser.

Andersen, Ren og Schärfe (2008) ser på problematikken med en etnologisk synsvinkel: "Konsekvenserne af den gennem markedsføring og branding forstærkede vareliggørelse af kulturarven kan tolkes på forskellige måder. Én tolkning hviler på den opfattelse, at kulturarven udvandes og reduceres til et uautentisk middel til indtjening ved, at den lokale kultur stilles til turisternes rådighed for penge, eller at kulturarvens i sin vareliggørelse ikke længere er frit – og gratis – tilgængelig for de lokale brugere. Der frygtes kort sagt for, at kulturen rettes væk fra dens arvtager til dens aftager" (Andersen et al., 2008).

Skal man formulere en vision for håndteringen af dette skisma, er det relevant at se på kulturarvsbegrebets betydning i et moderne samfund. "To speak of heritage is (therefore) to speak of a relationship that brings the past into the present", hedder det i en undersøgelse fra 2019. Her beskriver Catherine Palmer og Jaqueline Tivers, hvorledes "something *becomes* heritage for use in the present" (Palmer & Tivers, 2019).

Surayiyati Rahman går skridtet videre og kobler den materielle kulturarv med den immaterielle i form af de værdier, der er bærende for vores samfund og giver eksempler fra den kommercielle verden: "Tangible heritage and intangible values have been assimilated with their contemporary uses to be commodified into different types of boutique hotels" (Rahmann, 2018). Man

ser denne tendens udmøntet for eksempel i og på verdensarvsstedet Christiansfeld, hvor Brødremenighedens Hotel indgår i den stedbundne helhed.

UNESCO-anerkendelsen er med til at understøtte beskyttelseselementet gennem nogle fælles retningslinjer for *good governance*. Her er samspillet mellem kulturarv og overnatning blevet en integreret del af oplevelsen i et område, som i særlig grad er defineret som en rejse værd. I kølvandet på anerkendelsen har de lokale opdaget og udviklet flere subtile historiske elementer, som føjer sig fint til helheden. Den måde, hvorpå borgerne i et (lokal)samfund bevarer og fortolker kulturarven på en bæredygtig måde, har betydning ikke blot for sammenhængskraft og identitet, men også for udviklingen af bæredygtige turismeprodukter.

Historiebaserede mikroforretninger

Begrebet mikroturisme dækker over de mange små virksomheder, der drives med store sæsonudsving og med ganske få ansatte. Ofte er mikrovirksomhederne ikke økonomisk bæredygtige i sig selv, men drives sideløbende med andre økonomiske aktiviteter eller som bijob ved siden af anden beskæftigelse. Turisterhvervet fremhæves som en branche med et gennemsnitligt set lavt uddannelsesniveau og en stor medarbejdergennemstrømning. Turisterhvervet er svært at sætte fuldstændig på formel, og det påvirker mulighederne for at skabe kontinuitet og indholdsmæssig tyngde i både formidling og værtskab. Der er således mange udfordringer med at udvikle og systematisere de små erindringssteder til mikrooplevelser.

At skabe forandring i retning af konstruktiv brug af historien kræver, at turismeaktørerne kan iscenesætte oplevelsen, eller måske snare oversætte erindringsstedets informationer til følelsen af at være til stede i den historiske kontekst. Det kræver indsigt i måder at gøre den lille historie nærværende og relevant for gæsten uden at gå på kompromis med den historiske viden og den respekt, der nødvendigvis må vises over for personerne bag historien.

TourismX-virksomheden Hjejlen er verdens ældste kulfyrede hjuldamper. Den er i dag perlen i en række af historiske turbåde hos Hjejleselskabet, der hvert år er rammen om en oplevelse for mere end 125.000 gæster på Silkeborgsøerne. Hjejlen forsøger som en del af TourismX-initiativet at produktudvikle med eksempelvis piratsejls for børn og firmaarrangementer for de voksne (Hjejlen, 2019). Her finder produktudviklingen af den klassiske oplevelse sted med brug af digitale medier. Formidlingen kan derved gøres mere spontan og tilpasset til brugernes behov og forventninger på bådene og på kajstederne på land.

Hvor langt kan og vil en mikrovirksomhed gå for at tilfredsstille gæsternes (kundernes) nyfikenhed og sensationslyst? Kan et museum, en turguide eller en lokal festival genoplive soldaternes skæbnesvangre ridt fra Sønderborg i 1864 i form af historisk *re-enactment*? Kan en ICT-producent genskabe og udbyde til salg bombetogtet i 1943 i virtual reality eller augmented reality for at forstå, både hvad der skete, og hvad der drev de unge australiere, der kæmpede og satte livet på spil i Europa? Kan den oplevelse med brug af teknikken levendegøre, hvordan det var at stå på spor 17 på Grunewald Station i Berlin og indlede togrejsen mod Auschwitz? Eller kan man fornemme stemninger ved at se unge jødiske slægtninge bede en bøn og lægge en blomst?

Der rejser sig yderligere spørgsmål, hvis man vil ind i den kreative proces med historien som bagtæppe. De historiske mikrooplevelser kan således også ses som led i en tilgængeliggørelse, relevansgørelse og dermed også en forretningsgørelse af historien. Det kræver dog, at de bindes sammen af en autoriseret (men ikke autoritær) fortælling, det vil sige et anerkendt narrativ, der gør erindringsstederne til en del af det at bevæge sig rundt i landskabet.

Der er mange måder at forretningsgøre historien på. Historiesnedkeriet i Odense er et eksempel på den helt lille enkeltmandsvirksomhed, der forsøger at skabe et produkt til den historieinteresserede besøgende. Historikeren Ole Jeppesen har udviklet et koncept for de klassiske byvandring, der tilbyder mere end 'bare' historikerens fortælling. En byvandring fører eksempelvis gæsterne ind i Holberg-tidens Odense. Turene starter ved byens grænse og går via steder, hvor der har været byporte og ad snirklede ruter ind i byens kvarterer. Det garneres med fortællinger om Odense i 1700-tallet, om bygningerne og om de mennesker, der boede i byen. Vandringerne varer cirka en time og kan afsluttes med cafebesøg.

Der opstår i disse år initiativer, som understøtter de små turismevirksomheder med en markedsføring og branding med historien som omdrejningspunkt. Det kan være netop den faktor, som gør, at det faktisk bliver praktisk muligt og økonomisk attraktivt at sætte en historisk aktivitet på markedet. The Danish Club er eksempelvis startet af den forening (Historiske Huse), som organiserer ejere af fredede og bevaringsværdige bygninger i Danmark. Ejerne råder over unikke ressourcer, som også interesserer mange turister, og mange ejere vil gerne stille dem til rådighed i en turismekontekst. Med en foreningsdrevet internetplatform tilbyder man turister, foreninger, virksomheder med videre en række meget forskellige oplevelsestyper. De historiske huse har en særlig historie, og mange ejere af disse stedbundne ressourcer organiserer overnatning, bospisning samt natur- og kulturoplevelser adresseret til et købestærkt publikum med sans for mere end det traditionelle turismeprodukt. Samtidig indgår gæsten i et

fællesskab, der arbejder for bygningsbevaring. Det hele markedsføres med en høj grad af eksklusivitet, der blandt andet indebærer betalt medlemskab for at få adgang til de eksklusive oplevelser (og rabatter). The Danish Club er et godt eksempel på, hvordan historien bliver omdrejningspunkt for nye oplevelsesformer og (interesse)fællesskaber, men også giver nogle ekstra erhvervs- og indtjeningsmuligheder for ejerne af de fredede og bevaringsværdige slotte, herregårde, bypalæer, landejendomme osv.

Airbnb Experiences kobler den velkendte deleøkonomiske overnatningsservice med oplevelser, der for en stor dels vedkommende på samme måde som overnatningen organiseres og gennemføres af lokale med særlige interesser i stedets historie og attraktivitet. Her er værtsrollen sat i system, og de mange små eller mellemstore virksomheder har en platform for markedsføring af deres produkt. "Tjen penge ved at guide folk til aktiviteter, du elsker", hedder det på hjemmesiden, der fortsætter med en definition: Noget "ud over den typiske rundtur eller det typiske kursus og er udtænkt og styret af lokale over hele verden. Vis din by, dit håndværk, din sag eller din kultur frem ved at være vært for en oplevelse" (Airbnb Experiences, 2019). Denne form for platforme – både Airbnb og platformens konkurrenter – er vigtige for realiseringen af et vækstpotentiale. Uden det digitale lag er der reelt risiko for, at historien forbliver en hemmelighed. De digitale løsninger gør det nemt for forbrugeren at vælge den rette oplevelse, og de stiller samtidig både praktiske informationer og brugernes anmeldelser til rådighed. Ikke mindst gæsternes karaktergivning og refleksioner kan være afgørende for nye kunders valg. Og det er langt billigere og mere målrettet end klassisk markedsføring i form af annoncer, brochurer og websites.

Det er også af stor interesse i en turismesammenhæng, at de historiske lokationer og fortællinger – erindringsstederne – følges op af bogudgivelser, filmatiseringer, events og merchandise. Det giver mulighed for et kulturelt og dannelsesmæssigt mersalg. Her kommer vækstmotoren ind i billedet. Et eksempel er grossistvirksomheden Vendors Aps, som har som forretningside at være 'leverandør til historien'. Virksomheden har et stort sortiment af vikingesmykker, jernalderkrukker og prangerpunge, som ikke bare kan skabe omsætning på besøgsstederne på basis af højkvalitetsreplika, men også være udstyrsleverandør til events, filmproduktioner, konkurrencer og andre levendegørelser af historien.

Viden og oplevelser – sammen

Det gode værtskab er fundamentet for en mikroturisme, der bæres af en stærk og passioneret lokal forankring. Det er med til at skabe forbindelsen

mellem historie og oplevelser og mellem dannelse, kulturel og kommerciel bæredygtighed. Borgerne er ambassadører for de lokale fortællinger, der genererer opmærksomhed, overnatninger og køb af mad og andre ydelser. Sammen med virksomheder og kulturinstitutioner er de organisatorer og rammesættere for det narrativ, der opfylder behovet hos den moderne, videnbegærlige og kræsne turist.

Hvis man skal arbejde med det historiebaserede vækstpotentiale, kalder det på en innovativ og tværfaglig indsats mellem vidensinstitutioner, erhvervsliv og borgere. Museer, kirker, herregårde osv. er på mange måder en akkumulering af fortællekraft. Men meget er også indlejret i borgernes dagligdag.

En kreds af borgere og historiske aktører i Rødby har sat gang i en genoplivning af byen efter mange års tilbagegang. Udviklingsmodellen er 'albergo diffuso', hvor man indretter overnatning, bospisningsfaciliteter og mødesteder i tiloversblevne bygninger. Dem er der mange af i Rødby. Historien har været sat i stå i Rødby i den forstand, at interiørerne i tobaks- og barberbutikken og andre steder er velbevarede. Nu tages lokalerne nænsomt i brug på ny til andre formål. Artefakterne bevares og indgår i nye sammenhænge. Det kommer der en meget righoldig historiefortælling ud af, som det anonyme hotelværelse ikke kan konkurrere med. Mange vidensaktører har bidraget, og Rødby har været udflugtsmål for studerende og genstand for studiespecialer. Konstellationen af lokal initiativkraft, udefrakommende viden og en skæv, men interessant historisk ressource har aktiveret fondsstøtte. Det bidrager ikke bare til erindringskapaciteten i lokalområdet, men også til det økonomiske vækstgrundlag for flere turismerelaterede virksomheder.

Kan historien gøres til vækstmotor for turismen i almindelighed og for mikroturismen i særdeleshed? Spørgsmålet giver i dette kapitel anledning til nogle kritiske refleksioner over formidlingsformer, autenticitet og lokal-samfundets engagement for dem, der gerne vil arbejde forretningsmæssigt med historien. Der er sandsynligvis meget mere at tage fat på, og der er også mennesker, som brænder for at være innovative på denne front. Med *co-creative* indsatser og i et samspil med vidensaktører og lokalbefolkning kan de assisteres i et legitimt ønske om også at skabe sig et udkomme af denne interesse.

Otte anbefalinger til historiske mikroturismevirksomheder:

1. Fokuser på historien – vær sikker på autenticiteten. Der skal være grundlæggende og fuldstændigt ubetvivlelige fakta bagved enhver anvendelse af historien som vækstmotor.
2. Hav store ambitioner på gæsternes vegne. De kan og vil ofte gerne bruge tid og fordybe sig. Der skal være nok til at kunne beskæftige dem i kortere eller længere tid, også uden at du er til stede. Foreslå supplerende læsning og relevante film.
3. Lær at fortælle den gode historie, sæt dig ind i fortælle teknik og dramaturgiske virkemidler. Vis og skab billeder i gæsternes fantasi. Tænk i digitalisering af oplevelsen som en understøttelse af den mundtlige og personlige fremstilling.
4. Personliggør historien – hvorfor er historien relevant for dig? Knyt den personlige 'lille' historie sammen med de store perspektiver.
5. Tænk i infrastruktur, rum og logistik. Gør det nemt og overskueligt at møde dig der, hvor du driver din forretning, og skab også et rationelt flow for dine gæster.
6. Samarbejd med andre om både udvikling, eksekvering og markedsføring af dit produkt. Måske er din historie en fortsættelse af det, som sker på museet og i besøgscentret, og på den måde skabes der en synergi og ekstra værdi.
7. Tænk forretningen med fra starten. Lad turisterne betale for oplevelsen enten direkte eller indirekte. Måske ønsker de og kan betale for den guidede tur. Ofte er historien et supplement til salget af overnatning, mad, transport med videre.
8. Søg ny viden – og skab dermed nye historier. Vidensinstitutionerne har ikke bare relevant viden, men de har også behov for at involvere sig derude i virkeligheden, for at de på deres side kan udvikle deres uddannelses- og formidlingspotentialer.

Referencer

- Böss, M. (2014). *Det demente samfund: Historieløshed i nutidskulturen*. København: Kristeligt Dagblads Forlag.
- Kayser Nielsen, N. (2010). *Historiens forvandlinger. Historiebrug fra monumenter til oplevelsesøkonomi*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Nysted Andersen, H., Ren, C., & Schärfe, U. (2008). Kulturarv i oplevelsesøkonomien. Udfordringer til etnologiens dannelsesrejse. *Folk og Kultur. Årbog for dansk etnologi og folkemindevidenskab*, 37(1), 320-332.
- Palmer, C. & Tivers, J. (2019). Heritage for Tourism: Creating a Link Between Past and the Present. In: C. Palmer and J. Tivers (Eds.), *Creating Heritage for Tourism* (pp. 1-12). Abingdon: Routledge.
- Phi, G. T. & Dredge, D. (2019). Collaborative tourism-making: an interdisciplinary review of co-creation and a future research agenda. *Tourism Recreation Research*, 44(3), 284-299.
- Pine, J. & Gilmore, J. H. (2009). *Oplevelsesøkonomien – arbejde er teater og enhver virksomhed en scene*. Aarhus: Klim.
- Porse, A. N. (2020). Det digitale potentiale i turismen. In: A. M. Hjalager (Ed.), *Forretningsudvikling og innovation i turisme*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rahmann, S. (2018). Emerging built heritage commodification of boutique hotels in world heritage site: Evidence from George Town, Penang, Malaysia. *Journal of Malaysian Institute of Planners*, 16(4), 104-116.
- Scitaroci, M., Scitaroci, B., & Mrda, A. (2019). *Cultural Urban Heritage. Development, Learning and Landscape Strategies*. Cham: Springer.
- Sebbelin, L. (2019). *Stort vækstpotentiale i kulturturisme*. København. Kommunernes Landsforening. <https://www.kl.dk/forsidenyheder/2019/maj/debatindlaeg-stort-vaekstpotentiale-i-kulturturisme/>
- Skot-Hansen, D. (2008). *Museerne i den danske oplevelsesøkonomi – når oplysning bliver til en oplevelse*. Frederiksberg: Imagine.
- Timm Knudsen, B. & Jerne, C. (2019). Oplevelsesøkonomi og begivenhedskultur. In: B. Eriksson & B. S. Andersen (Eds.), *Ny kulturteori* (pp. 169-196). København: Hans Reitzels Forlag.
- Warring, A. (2011). Erindring og historiebrug. *Temp. Tidsskrift for historie*, (1-2), 6-35.
- Yachin, J. M. (2019). The entrepreneur-opportunity nexus: Discovering the forces that promote product innovations in rural micro-tourism firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(1), 47-65.

Et nordjysk La Santa Sport?

Samarbejde mellem campingplads og idrætsforeninger om turistaktiviteter

Bo Villumsen, Syddansk Universitet

Resume

Samarbejder anses som en interessant vej til udvikling af turismesektoren, fordi flere involverede organisationers ressourcer kan samles. Frivillige foreninger har specifik viden og kompetencer relateret til deres medlemsaktiviteter. Ved at indgå i samarbejder med turismevirksomheder kan disse ressourcer sættes i spil og bidrage til forløsning af nye potentialer. Gennem casen Saltum Strandcamping og de lokale idrætsforeninger belyser dette kapitel, hvordan samarbejder mellem frivillige foreninger og turismevirksomheder kan skabe værdi i et bredere perspektiv og på flere niveauer for de involverede organisationer. Turisternes møde med de lokale er et oplevelseselement. De frivillige får udbytte i form af blandt andet en platform for udvikling og adgang til faciliteter. For campingpladsen giver samarbejdet ekstra økonomisk aktivitet, især uden for hovedsæsonen. En gensidig erkendelse af ressourcer, kompetencer og forskelligheder, samt tidlig involvering i processen, er afgørende for at få samarbejdet til at lykkes. Organisationernes dybe integration i lokalområdet spiller en særlig rolle.

Indledning

Samarbejde mellem flere aktører er en vigtig, og nogle vil sige uomgængelig, vej til udvikling af turisme og turistdestinationer (Fyall, Garrod & Wang, 2012; Jamal & Getz, 1995). Regeringens nationale strategi for dansk

turisme fra 2016 stiller skarpt på udviklingspotentialerne ved at etablere samarbejder mellem frivillige foreninger og turismevirksomheder om udvikling af naturbårne *outdoor*-aktiviteter. Potentialet ved involveringen af frivillige i turismen kan begrundes i de frivilliges særlige viden om deres konkrete fritidsaktiviteter og deres intensive kendskab til lokalområdet (Smith & Holmes, 2009).

I Danmark er frivillighed i meget høj grad foreningsbaseret (Hjære, Jørgensen & Sørensen, 2018). Den mest udbredte foreningstype og den største udbyder af fritidsaktiviteter i Danmark er idrætsforeningerne (Pilgaard & Rask, 2016). De frivillige foreninger spiller en stor rolle i danskernes fritidsliv. Derfor er der i de seneste årtier kommet en stigende politisk opmærksomhed omkring foreningernes potentiale i relation til løsning af velfærds-samfundets opgaver og brede udfordringer (La Cour, 2012; Thøgersen, 2012). Dette er en international tendens. Dog har foreningers involvering i turismen gennem samarbejder med turismevirksomheder ikke tidligere fået stor opmærksomhed i Danmark.

En forudsætning for samarbejde er, at de involverede organisationer ser klare fordele heri (Gray, 1989; Trist, 1983). Et formål med dette kapitel er at undersøge, hvordan samarbejder mellem frivillige foreninger og turismevirksomheder kan skabe værdi. Det er også et sigte med kapitlet at præcisere, hvad der kan fremme disse samarbejder. Kapitlet belyser emnet med afsæt i en positiv case, hvor disse samarbejder mellem organisationerne er lykkedes trods de udfordringer, der ofte er indlejret i samarbejder på tværs af sektorer. Datamateriale til casen er indsamlet ved semistrukturerede interviews med centrale personer i virksomheden og idrætsforeningerne i 2018 og 2019. Analysen har afsæt i teori om tværsektorielle samarbejder. Yderligere indgår som datagrundlag diverse dokumenter og organisationernes hjemmesider.

Potentialer og udfordringer i tværsektorielle samarbejder

Tværgående samarbejder kan være centrale som led i at fremme en gunstig turismeudvikling. Det skyldes, at turisternes samlede oplevelse påvirkes af en lang række aktører eller stakeholdere (Cooper, 2016; Gopalan & Bindu, 2010). Det er derfor almindeligt, at man anskuer destinationer som et netværk af aktører med gensidige (formelle og uformelle) relationer (Cooper, Scott & Baggio, 2009). Der argumenteres således for, at samarbejder er en forudsætning for, at organisationer, myndigheder og andre fællesskaber er i stand til at formulere fælles mål og løse opgaver til gavn for alle invol-

verede stakeholdere. Hvis man skal sætte kurs mod en bæredygtig turismeudvikling, er samarbejde uomgængeligt (Graci, 2013). De involverede organisationer bidrager med deres unikke ressourcer (for eksempel viden eller økonomi), der således puljes og muliggør løsning af opgaver, som den enkelte organisation ikke kan håndtere alene (Gray, 1989). Det gælder også i turismen (Bramwell & Lane, 2000).

Selv om der kan ligge en gevinst for turismen ved at involvere foreninger i samarbejder, så udfordres tværsektorielle samarbejder ofte i praksis. Forskelle i organisationernes missioner og strategier, værdier og kulturer, kapaciteter og ressourcer, organisatoriske og ledelsesmæssige strukturer, samt beslutnings- og administrative processer, kan fungere som barrierer for samarbejder (Austin, 2010). Hvis udfordringerne ved samarbejde vurderes at overstige gevinsterne, kan aktørerne, det vil sige Både turismevirksomhederne og de frivillige organisationer, trække sig væk fra samarbejderne.

Samarbejder som en værdiskabende proces i et teoretisk perspektiv

Samarbejde er den proces, der opstår, når autonome stakeholdere ved hjælp af et sæt fælles regler, normer eller strukturer handler i relation til et fælles domæne (Trist, 1983). I kapitlets kontekst er dette domæne udvikling af aktiviteter for turister. Samarbejder er derfor overordnet set en kollaborativ proces, der med en erkendelse af en begivenhed eller situation befordres, fordi der er en fælles problemstilling. Det kan initiere formationen, der kan føre videre til implementeringen af selve samarbejdet (Selin & Chavez, 1995). Samarbejder udvikler sig således ofte fra at være meget uorganiserede systemer, hvor stakeholdere handler individuelt (hvis overhovedet) på en given problemstilling henimod mere stramt organiserede og institutionaliserede relationer med styrede beslutningsprocesser (Gray, 1989).

Det er en afgørende forudsætning for samarbejder, at de involverede organisationer ser sig selv som gensidigt afhængige og anskuer det som en fordel at samarbejde om et givent emne (Gray, 1989; Trist, 1983). Værdien i samarbejdet skal således på en eller flere måder overstige de ressourcer, der skal investeres i samarbejdet. Men værdibegrebet kan ikke reduceres til et spørgsmål om kroner og øre, da organisationer fra forskellige sektorer også har forskellige værdiopfattelser (Austin, 2010). Derfor er det nødvendigt at anskue gevinsten fra samarbejder mellem virksomheder og nonprofitorganisationer bredere (Vock, van Dolen & Kolk, 2014).

Værdiskabelsen sker typisk igennem fire indvirkningsloops, der skaber værdi på hvert sit niveau. Værdiskabelsen kan således foregå på henholdsvis individ-, organisations-, missions- og samfundsmæssigt niveau, og den vil konstituere sig i form af viden, kompetencer, effektivisering, bedre produkter med videre (van Tulder, Seitanidi, Crane & Brammer, 2016). Værdiskabelsen gennem de fire indvirkningsloops summeres op i tabel 1.

Tabel 1: Samarbejds-mæssige indvirkningsloops.

Indvirkningsloop	Niveau	Værdi-tilførslen	Bidraget med	Bidraget gennem
Førsteorden	Individ	Øget operationel effektivitet	Ændret tilgang og engagement hos individer i organisationen	Ændrede bidrag og aktiviteter
Andenorden	Organisation	Øget taktisk ydeevne	Legitimitet og institutionalisering	Ændret output eller bidrag til samarbejdet
Tredjeorden	Samarbejde	Missions-relateret ydeevne	Synergetisk værdiskabelse mellem stakeholderne	Ændret samarbejds-mæssigt resultat
Fjerdeorden	Samfund og emne	Emnerelateret påvirkning	Udfyldelse af institutionelle kløfter, skabelse af nye ledelses-strukturer og forbedringer af samfundet	Langsigtede systemiske og samfundsmæssige ændringer

Førsteordens-indvirkningsloopet skaber intern operationel værdi i organisationen og på individniveau. Man kan måske se et stigende engagement, fordi der er større opmærksomhed fra samarbejdspartnerne. Det gælder både de frivillige og virksomhedsaktører. Det kan også bidrage til strømlining og effektivitet på andre måder end tidligere og chancer for generelt at opnå et højere aktivitetsniveau.

Andenordens-indvirkningsloopet skaber værdi ved at øge organisationens ydeevne. Der tilføres viden, ressourcer og ideer. Samarbejdet kan yderligere legitimere organisationerne udadtil og institutionalisere de fælles bestræbelser, som får en mere taktisk karakter. Hvis turistvirksomheder arbejder med lokale aktører, kan dette eksempelvis styrke renommé og opbakning fra lokalsamfundet. Et samarbejde kan for en frivillig organisation eksempelvis kvalitetsøge aktiviteterne, fordi der kommer adgang til en virksomheds særlige ekspertise eller netværk.

Tredjeordens-indvirkningsloopet indfanger merværdien i relation til samarbejdets mission, herunder også synergetiske effekter og delt værdiskabelse for de involverede stakeholdere. Det er eksempelvis løsningen af en helt ny type opgave, der kun er mulig at sætte i værk gennem fælles indsats.

Fjerdeordens-indvirkningsloopet refererer til den samlede værdiskabelse fra samarbejdet og favner således også den langsigtede (og måske endog i nogle tilfælde utilsigtede) effekt på det omkringliggende samfund (van Tulder et al., 2016). Samarbejder skaber systemiske ændringer og kan således påvirke sociale og miljømæssige forhold uden for de samarbejdende organisationers umiddelbare arbejdsfelt.

Saltum Strandcamping og lokale idrætsorganisationer

I Jammerbugt Kommune i det nordvestlige Jylland med gåafstand til Vesterhavet ligger Saltum Strandcamping. Saltum Strandcamping er en familiedrevet virksomhed med 35 feriehytter og plads til 350 campingvogne eller telte. Værtsparet, der overtog campingpladsen i 2005, har med inspiration i det succesfulde sportsresort La Santa Sport på Lanzarote udviklet campingpladsen, så ophold inkluderer mulighed for at udfolde sig inden for en række idrætslige aktiviteter. I højsæsonen er der således daglige tilbud om deltagelse i løb, landevejscykling, MTB og diverse holdtræninger, som for eksempel zumba og yoga. Derudover arrangerer Saltum Strandcamping temauger, hvor der er et særligt fokus på henholdsvis løb, MTB eller holdtræning. Deltagelse i aktiviteterne er gratis for campingpladsens

gæster, mens udefrakommende har mulighed for at købe sig ind på aktiviteterne. Ved at kombinere traditionelt campingliv med idrætsaktiviteter skaber Saltum Strandcamping under sloganet 'Aktiv Genopladning' en profil, der adskiller virksomheden fra de andre campingpladser i området. Gæsterne, der både er aktive i pladsens aktiviteter og dyrker idræt på egen hånd, fremhæver den idrætslige profil som noget positivt.

En række af Saltum Strandcampings idrætstilbud anvender den omkringliggende natur, og de gennemføres i samarbejde med idrætsforeninger. Tre aktiviteter drives som en del af et gennemgående samarbejde med forskellige foreninger:

- *Saltum Strand Beach Triatlon*, hvor deltagerne gennemfører 475 meter svømning i åbent hav, 22,5 kilometer MTB i oplandet og 5,3 kilometer løb på stranden. Eventet har siden 2017 været åbningsevent for Jammerbugtens *outdoor*-festival. Saltum Strand Beach Triatlon arrangeres i et samarbejde mellem Saltum Strandcamping samt foreningerne PGU Runners og Saltum Trim. Saltum Strandcamping fungerer som overordnet tovholder og er ansvarlige for svømmedelen, mens foreningerne bruger deres viden og kompetencer. Saltum Trim kan således anvende sit kendskab til området og viden om, hvad der gør en MTB-løbsrute særligt attraktiv. Der bidrages med kritisk viden om, hvad der skal være på plads, for at et MTB-løb glider problemfrit. Foreningernes mange frivillige assisterer med praktiske opgaver på dagen, herunder som vejvisere og hjælpere i skiftezonen. Men også gæster fra Saltum Strandcamping giver ofte gerne en hånd med eksempelvis at uddele væske og snacks ved depoter. Foreningerne bidrager med materialer fra sine lagre, for eksempel løbsmateriale, skilte og drikkedunke.
- *Løbeugen* har været en fast del af sommerprogrammet på Saltum Strandcamping siden 2009 og er en temauge med et særligt fokus på løb. I 2015 blev instruktører fra Skanderborg Løbeklub tovholdere på løbeugen. Der er to til tre løbeaktiviteter hver dag i denne uge, herunder fast morgenløbetur, natløb med pandelampe, lær at løbe 'rigtigt', *core*-træning, fartleg og strandløb. Aktiviteterne udføres med et fokus på, at alle skal kunne være med. Instruktørerne, der i løbeugen indlogeres på campingpladsen, bliver en del af den samlede campingoplevelse for turisterne, da disse gæster også møder instruktørerne ved fællesgrillen eller lejrbalet om aftenen.

- *MTB-aktiviteter* har igennem en årrække været en gennemgående aktivitet ved Saltum Strandcamping. Saltum Trims cykelafdeling benytter Saltum Strandcamping som startsted for de ugentlige træninger. Saltum Strandcampings gæster har således mulighed for at leje en cykel og deltage i foreningens normale træning. Saltum Strandcamping er placeret ved et veludbygget stisystem. Det er således et geografisk set godt startsted. Derudover kan MTB-rytterne benytte Saltum Strandcampings toiletfaciliteter. Foruden de faste træninger har Saltum Strandcamping været ramme for MTB-teknikkurser, der blev afviklet i samarbejde med Saltum Trim og DGI. Gæsterne hos Saltum Strandcamping kunne ligesom foreningens medlemmer købe sig adgang til denne event.

Saltum Strandcamping skaber på disse måder i samarbejde med frivillige foreninger en række aktiviteter omkring campingpladsen, der samlet bidrager til den særlige idrætslige profil, som Saltum Strandcamping markedsfører sig på baggrund af.

Værdiskabelse på flere niveauer

Samarbejders værdiskabelse kan som nævnt ses gennem fire indvirkningsloops og flere organisatoriske niveauer (van Tulder et al., 2016). Denne models logikker kan også aflæses i casen, og nedenfor ses på værdiskabelsen især fra turistvirksomhedens perspektiv.

I princippet kunne Saltum Strandcamping selv skabe idrætsaktiviteter og events, eller virksomheden kunne hyre en professionel instruktør til at forestå dem. Men gennem samarbejderne med idrætsforeningerne opnås der udover aktiviteterne også en ekstra oplevelsesdimension for gæsterne, da de får mulighed for at møde instruktørerne døgnet rundt på campingpladsen. De får en legitim adgangsvej til foreningernes fællesskab, og hermed skabes ofte en ekstra oplevelsesværdi. På samme måde giver samarbejderne organisationerne mulighed for at byde ind med de specifikke ressourcer i form af viden og kompetencer, som de er stolte af. Det er særligt tydeligt ved planlægning og gennemførelse af Saltum Strand Beach Triatlon, hvor opgaverne er fordelt efter foreningernes normale aktivitetsområde. For at nå missionen eller målet puljes på det praktiske plan ressourcer på tværs af sektorer og organisationernes forskelligheder. Der kan således argumenteres for, at samarbejderne tilfører en synergetisk effekt eller merværdi ved at bringe de enkelte organisationers viden og kompetencer i spil både i forbindelse med udvikling og gennemførelse af aktiviteterne. Meget vigtigt er det, at samarbejderne tilfører en ekstra

social dimension til produktet eller oplevelsen for gæsten (tredjeordens indvirkningsloop).

På det organisatoriske niveau vurderes værdiskabelsen forskelligt. For Saltum Strandcamping er samarbejdet med til at skabe og legitimere den idrætslige profil. Samarbejderne skaber således en værdi ved at operationalisere campingpladsens vision og skabe et image, som adskiller den fra andre campingpladser i området. Det kan i den forlængelse også fremhæves, at aktiviteterne får en særlig og ekstra legitimitet, når foreningerne gennemfører dem. De danske gæster vil kende foreningskonceptet og -aktiviteterne fra deres hjemegn, mens de udenlandske gæster møder de lokale borgere i uformelle rammer gennem foreningsfællesskabet (andenordens indvirkningsloop).

Der er også set fra Saltum Strandcampings side meget jordnære effekter for pladsens daglige drift. Den særlige profil indebærer, at en stor del af gæsterne er en særligt aktiv type. De er meget væk fra Saltum Strandcamping i løbet af dagen, hvilket har medført en intern optimering, da løbende rengøring og vedligehold bliver lettere, når gæsterne er ude (førsteordens indvirkningsloop).

Hvilke værdifordele er der for foreningerne og bredere for lokalområdet? Ved at indgå i samarbejder med en lokal virksomhed viser foreningerne, at de kan levere og overholde aftaler. Derved manifesterer foreningerne sig i samarbejderne med Saltum Strandcamping som troværdige og solide (andenordens indvirkningsloop). Et godt ry kan anvendes i andre sammenhænge, for eksempel i kontakten med kommunen eller andre aktører. Samarbejderne med Saltum Strandcamping skaber samtidig nogle aktiviteter, som foreningerne kan bruge til at synliggøre sig selv. Særligt events som Saltum Strand Beach Triatlon skaber opmærksomhed omkring foreningerne (andenordens indvirkningsloop). Selv om turisterne, der deltager i aktiviteterne, ikke nødvendigvis bliver medlem af foreningerne, så kan samarbejderne stadig være en mulighed for rekruttering af nye medlemmer, fordi der snakkes mere. Ved Saltum Strand Beach Triatlon vil nogle lokale også deltage og måske melde sig ind i en eller flere af foreningerne for at træne op til eventet (tredjeordens indvirkningsloop). Men også den åbne træning, hvor gæster frit kan deltage i foreningens aktiviteter, sikrer, at der altid er mange at dyrke idrætten sammen med. Det styrker det sociale element i aktiviteterne og gør dem mere attraktive også for lokale. Når gæsterne deltager, skaber det synergi i fællesskabet. Det har konkret medført, at de åbne MTB-aktiviteter i Saltum Trim har fremgang. I et bredere perspektiv modvirker det den generelle negative udvikling for lokalområdernes idrætsliv med faldende medlemstal (tredjeordens indvirkningsloop).

På det personlige plan bygger samarbejder på en klar gensidighed (Gray, 1989; Trist, 1983). I en vis forstand er der tale om en etablering af en afhængighed – på godt og ondt. I Saltum-casen har relationerne mellem repræsentanterne udviklet sig til noget, der kan defineres som venskab. Der er efterhånden opbygget en stor gensidig tillid, der igen effektiviserer og konsoliderer samarbejderne.

Men samarbejderne genererer også værdi på et overordnet samfundsmæssigt niveau, som værdsættes. Især de større events skaber oplevelser og opmærksomhed til området. De involverede parter vurderer, at dette kan bidrage til at øge turismen og måske bosætningen. Tilstedeværelsen og involveringen af de frivillige organisationer lægger sig således i forlængelse af det tidligere fremførte argument om, at turisters samlede oplevelse påvirkes af en lang række aktører både inden for og uden for turismesektoren (Cooper, 2016; Gopalan & Bindu, 2010). Det samfundsmæssige perspektiv underbygges også af et af de argumenter, som foreningerne kontinuert fremfører som motivation for at samarbejde med Saltum Strandcamping, nemlig at campingpladsens ejere på deres side også åbenlyst og ansvarligt er meget involveret i lokalsamfundet. Foreningerne ser ligesom Saltum Strandcamping sig selv som en del af det netværk, der udgør og manifesterer destinationen (Cooper et al., 2009).

Kritiske forudsætninger for samarbejde

Samarbejdet mellem Saltum Strandcamping og frivillige foreninger er et godt eksempel på fælles værdiskabelse for de involverede parter og for lokalsamfundet. Der er ikke undervejs opstået uoverensstemmelser eller misforståelser af betydning. Undersøgelsen kortlægger derfor aspekter af forudsætningerne for et succesfuldt samarbejde.

Det er først og fremmest markant, at samarbejderne bygger på personlige relationer og en høj grad af gensidighed og tillid. Tilliden kommer blandt andet til udtryk ved den store grad af frihed, som foreningerne får i udviklingen og gennemførelsen af aktiviteterne omkring Saltum Strandcamping. Det indebærer i yderste konsekvens, at foreningerne i enkelte tilfælde direkte står for at markedsføre de enkelte aktiviteter på de sociale medier på vegne af Saltum Strandcamping.

Det spiller også en rolle, at der er tale om små og ikke særligt komplekse samarbejder. Konsekvenserne ved at involvere sig er derfor lettere at overskue for de enkelte organisationer. Hertil kommer, at aktiviteterne, der samarbejdes om, ikke er fuldstændigt afgørende for organisationernes overlevelse. Der er således mindre på spil for organisationerne i samarbej-

derne, og der kan udvises en risikovillighed. Den organisation, der vurderes at blive hårdest ramt ved ophør af samarbejderne, er Saltum Strandcamping, der må finde en anden måde at opretholde sin idrætslige profil på.

Det vurderes ligeledes, at Saltum Strandcamping har en særlig forståelse for normer og værdier hos foreningerne. Det har en direkte positiv indvirkning på samarbejdsprocesserne. Den ene ejer af Saltum Strandcamping er meget involveret i lokalsamfundet i form af bestyrelsesposter og instruktørvirke i foreningerne, og hun er involveret i diverse udviklingsgrupper i lokalsamfundet. Ejeren beskriver således også Saltum Strandcamping som båret af foreningstanken, men med et kommercielt lag ovenpå. Det er muligvis også derfor, at Saltum Strandcamping på lige fod med foreningerne ser en gevinst i værdiskabelse på et lokalsamfundsmæssigt niveau. Man kan tale om en dobbeltkontrakt med en samfundsmæssige ingrediens, da netop Saltum Strandcampings involvering i lokalsamfundet også er foreningernes argument for involvering i samarbejderne.

Samarbejderne i casen er kendetegnet ved, at samtlige organisationer deltager fra de indledende faser i planlægningen af en event eller aktivitet. Organisationerne spiller ind, når problemet eller potentialet defineres, og når retningen for handlinger fastsættes. Eksempelvis blev der i dialog udviklet en ramme for Løbeugen, der passede til Saltum Strandcampings koncept, men som samtidig gav instruktørerne fra Skanderborg Løbeklub mulighed for at definere aktiviteterne med udgangspunkt i deres kompetencer og erfaringer. Den gennemgående involvering skaber også rum for kontinuert diskussion af, om samarbejdernes forventede effekt står mål med de ressourcer, der skal investeres. Organisationerne kan således hurtigt gøre opmærksom på, hvis samarbejderne tager en uønsket retning, således at der tidligt kan handles på det.

Casen viser, at det er muligt at finde et fælles grundlag for frivillige foreningers og turistvirksomheders samarbejde. Det fælles grundlag ligger dog uden for samarbejdets direkte mission om at skabe aktiviteter, hvilket underbygger det tidligere fremførte argument om, at man bør anskue værdiskabelsen fra samarbejder mellem foreninger og turismevirksomheder i et bredt perspektiv (Vock, van Dolen & Kolk, 2014).

Perspektiver

Kapitlet belyser med afsæt i casen om Saltum Strandcamping, hvordan samarbejder mellem frivillige foreninger og turismevirksomheder kan skabe værdi. Der stilles skarpt på, hvad der kan fremme disse samarbejder,

idet det kan være af betydning for andre turistvirksomheder, foreninger og lokalsamfund, som ønsker at aktivere turismeressourcer og potentialer på nye måder.

Samarbejder mellem foreninger og turistvirksomheder kan skabe værdi på flere niveauer, herunder bidrage til at skabe en idrætslig profil for virksomheden, skabe nye aktiviteter for turister, skabe synlighed for de involverede organisationer og give flere medlemmer til foreningerne. Det er ikke mindst værdiskabelsen på det samfundsmæssige niveau, der skaber en varig motivation og en samarbejdsorienteret indstilling. Ønsket om at fremme området som destination og styrke bosætningen er et bagvedliggende grundlag for samarbejde.

Det er afgørende nødvendigt for at forebygge misforståelser eller mistillid, at der anlægges en bred forståelse af værdiskabelse, som accepteres og arbejdes med i praksis af både foreninger og turismevirksomheder. Det er her af stor betydning i denne case, at der generelt er en lokal opbakning til turismen i Jammerbugt-området. Det er en forudsætning for et værdiskabende samarbejde, at alle de involverede organisationer bidrager fra starten af samarbejdsprocessen, hvor de er med til at definere indsatsdomænet, og hvor de helt jordnært er med til at udvikle de konkrete aktiviteter. Herved skabes rum for, at de enkelte organisationer kan engagere sig og byde ind med deres særlige ressourcer. I forlængelse heraf er det vigtigt, at organisationerne anerkender hinanden som ligeværdige og har tillid til, at de hver især besidder relevante ressourcer inden for deres område.

Virkeligheden kan både for virksomhed og organisationer forandre sig over tid, og derfor er en løbende dialog om forventningerne til effekt og værdiskabelse vigtig. Samarbejdet i Jammerbugten er vokset frem på initiativ af de organisationer, der er direkte involveret i aktiviteterne. Samme forhold og tiltag kendes også fra andre lokalområder, og der er formentlig basis for at fremme denne udvikling yderligere, som blandt andet den nationale turismestrategi påpeger. Dette er af stor betydning for dansk kyst- og naturturisme, som ligger i områder af landet, hvor væksten er svagere end i de urbaniserede områder. Spørgsmålet er, hvorvidt foreningerne ønsker at tage yderligere skridt i retning af en turismeorienteret kommerialisering. Argumenter herfor kunne være, at de kan få bedre vilkår for deres ordinære foreningsaktiviteter, det vil sige, at deres indsats også honoreres med penge, udstyr eller andre goder. Argumenterne imod kan handle om, at foreningerne derved bevæger sig væk fra deres oprindelige mission og målgruppe og dermed kan opleve et formålsskift, der i sidste ende kan skade foreningerne i form af tab af autonomi eller dalende medlemsopbakning. Men casen viser

også, at det ikke er en økonomisk optimering, der driver foreningerne ind i samarbejde.

Turismevirksomheders tilknytningsforhold til lokalområdet er en vigtig forudsætning for samarbejderne. Som det fremgår af andre bidrag i denne bog (Blichfeldt & Jensen, 2020; Storvang & Haug, 2020), er mange *outdoor*-turismevirksomheder ikke velforankret lokalt, og måske vil disse immobile *outdoor*-turismevirksomheder endda komme til at konkurrere om foreningernes ressourcer, for eksempel nærmere angivne *outdoor*-terræner. Disse udviklingstendenser kan på længere sigt betyde ændringer i foreningernes selvopfattelse. Af disse årsager er det af stor interesse, at både turismens og idrættens organisationer følger udviklingen og bidrager til samarbejder videreudvikles på grundlag af de mest afgørende og bærende værdier for lokalområderne.

Referencer

- Austin, J. E. (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business Ethics*, 94, 13-15.
- Blichfeldt, B. S. & Jensen, J. F. (2020). Det frie drive-liv på fire hjul. In: A. M. Hjalager (Ed.), *Forretningsudvikling og innovation i turisme*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Bramwell, B. & Lane, B. (2000). Collaboration and partnerships in tourism planning. In: B. Bramwell & B. Lane (Eds.), *Tourism collaboration and partnerships – politics, practice and sustainability* (pp. 1-19). Clevedon: Channel View Publications.
- Cooper, C. (2016). *Essentials of tourism* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Cooper, C., Scott, N., & Baggio, R. (2009). Network position and perceptions of destination stakeholder importance. *Anatolia*, 20(1), 33-45.
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 10-26.
- Gopalan, R. & Bindu, N. (2010). Improving customer experience in tourism – A framework for stakeholder collaboration. *Socio-Economic Planning Science*, 44(2), 100-112.
- Graci, S. R. (2013). Collaboration and partnership development for sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 15(1), 25-42.
- Gray, B. (1989). *Collaborating – finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Hjære, M., Jørgensen, H. E. D., & Sørensen, M. L. (2018). *Tal om frivillighed i*

- Danmark - frivilligrapport 2016-2018. Odense: Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Jamal, T. B. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- La Cour, A. (2012). The love affair between the policy and the voluntary organizations. In: N. Åkerstrøm Andersen & I. Sand (Eds.), *Hybrid forms of governance – self-suspension of power* (pp. 46-63). London: Palgrave Macmillan.
- Pilgaard, M. & Rask, S. (2016). *Danskernes motions- og sportsvaner 2016* (no. 1). København: Idrættens Analyseinstitut.
- Selin, S. & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856.
- Smith, K. & Holmes, K. (2009). Researching volunteers in tourism: Going beyond. *Annals of Leisure Research*, 12(3-4), 403-420.
- Storvang, P. & Haug, A. (2020). Turisme-co-design og forretningsudvikling gennem forbruger-interessefællesskaber. In: A. M. Hjalager (Ed.), *Forretningsudvikling og innovation i turisme* (pp. 119-131). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Thøgersen, M. (2012). *Institutionelle omgivelser og foreningslivet – kommunal-reformens betydning for samspillet mellem kommuner og frivillige foreninger* (PhD). Odense: Syddansk Universitet.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of interorganizational domains. *Human Relations*, 36(3), 269-284.
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17.
- Vock, M., van Dolen, W., & Kolk, A. (2014). Micro-level interactions in Business–Nonprofit partnerships. *Business & Society*, 53(4), 517-550.

Overturisme – trussel eller forretningsmulighed?

Anne-Mette Hjalager, Syddansk Universitet

Resume

Der er kommet stærkere fokus på, hvordan man udvikler en bæredygtig turisme, som sikrer balance med lokalområdernes behov og langsigtede miljømæssige hensyn. Dette kapitel behandler dilemmaer og konfliktrisici. Men det fremhæver også de helt konkrete og økonomisk gunstige forretningsmuligheder, som nogle af TourismX-virksomhederne arbejder med i praksis. Hvis myndigheder og turismeorganisationer skal blive skarpere på at undgå overturisme, så er der en række virkemidler, og der kan skelnes mellem bløde og hårde. De bløde virkemidler, som især turistorganisationerne kan bruge, handler om at motivere og informere turisterne og forsøge at omdirigere trafikstrømme med markedsføringstaktikker. De hårde virkemidler, som især findes i kommunernes og andre myndigheders værktøjskasser, skaber mere fundamentale rammer og regler for en balanceret forretningsudvikling og udnyttelse af arealer og ressourcer i byerne, i kystdestinationerne, på landet og i naturområderne.

Øget opmærksomhed omkring overturisme

Den langsomt, men sikkert fremvoksende modstand imod en forstærket turismeudvikling kommer som en overraskelse for mange turistvirksomheder, turismeorganisationer og kommuner. Fortællingen har jo gennem flere årtier været, at turisme skaber omsætning, vækst og arbejdspladser. Ikke mindst i de danske kyst- og naturområder er sådanne gunstige virkninger meget velkomne. Der bruges mange kræfter fra myndighedernes og organisationernes side på at berolige borgerne og de turismekritiske organisationer. Det lykkes kun delvist. Hvad er der på spil, og hvordan

spiller bekymringsdagsordenen ind i fornyelsen af forretningsmodellerne i turismen?

Dette kapitel tegner et billede af udfordringen med overturisme. Det ser på de virkemidler, som især myndigheder og turismeorganisationer har til rådighed. Det giver eksempler fra TourismX-virksomheder, som arbejder netop i dette dilemmafyldte spændingsfelt, hvor de ser muligheder for at genfortolke deres forretningsmodeller. Evidens er hentet fra udviklings-samarbejdet med disse virksomheder, hvor bæredygtighedsspørgsmål løbende har skullet adresseres. Kapitlet bygger herudover på indsigter fra den voksende forskningslitteratur om overturisme.

Har vi overturisme i Danmark?

Kritikken af turismens negative sider er startet i de europæiske hotspots som Venedig, Dubrovnik, Paris, Berlin, Rom, Barcelona med videre (Dodds & Butler, 2019; Milano, Novelli & Cheer, 2019). Det er ikoniske destinationer ikke mindst for turister fra de nye, store asiatiske rejsemarkeder, som øger presset på alle tider af året og bredt i bybilledet. De mange besøgende gør det sværere at være almindelig borger, men de udfordrer også virksomheder og deres ansatte i andre brancher og erhverv. Trængsel og større konkurrence om transportinfrastruktur er vigtige problemer. Miljøbelastninger, som områderne ikke er forberedte på og udbygget til at håndtere, omfatter blandt andet energiforbrug, affald, luftforurening, vandforsyning og spildevandsafledning. Men kritikerne peger også på skævvridningen af ejendomsmarkedet med udpresning af eksisterende befolkning og virksomheder. Endelig er der skader på kulturarven med massive og ufølsomme bygningsrenoveringer og nybyggerier. Paradoksalt betyder det, at selve grundlaget for turismen kompromitteres (Pechlaner, Innerhofer & Erschbamer, 2019).

Men er dette bare godt og opgearret mediestof (Koens, Postma & Papp, 2018), eller er danske destinationer i farezonen? En rapport udgivet af Europaparlamentet (Peeters et al., 2018) rejser advarselsflag i forhold til København. Om København anføres det, at der er en høj turismetæthed og -intensitet. WOCO kan supplere med, at særligt Indre By og Langelinieområdet med Den Lille Havfrue har en meget høj besøgsrate, og at befolkningen i højere grad end andre steder giver udtryk for, at det er blevet for meget (TCI Research & WOCO, 2018).

Men også i andre dele af landet er der kommet en stigende opmærksomhed på overbelastning. Det er ofte begivenheder og aktiviteter af kortere varighed, som giver problemer, for eksempel Musik i Lejet Festival i Tisvil-

deleje, Uge 29 i Skagen eller parkeringskaos ved Tierpitz. Lokalbefolkningen er måske utilfredse, men det kan også være andre turister, som finder feriegæderne spoleret med uro og uorden (Hjalager, 2020).

Der er generelt rigtig meget plads til turisterne i Danmark, især uden for hovedstaden og uden for den absolutte højsæson. Selv om der har fundet en betydelig vækst sted i de seneste år, og selv om sæsonen er blevet forlænget lidt, så er der de allerfleste steder i Danmark rum til flere uden stor risiko for, at turisterne vil genere hinanden og lokalbefolkningen. Eksempelvis udnyttes sommerhus- og hotelkapaciteten i kyst- og naturområderne slet ikke uden for højsæsonen, og der er også plads til flere gæster i de fleste attraktioner, museer, shoppingområder med videre. Den danske natur er også i alt overvejende grad robust og kan byde velkommen til flere af de turister, som er indstillet på at overholde almindelige adfærdsregler. Men der er dog også sårbare områder for eksempel i national- og naturparkerne, og her er videns- og miljøorganisationer begyndt at røre på sig (fx Laursen, Therkildsen, Holm & Nielsen, 2017). De mener, at der er brug for en proaktiv indsats allerede nu, inden at turismen måske øver uoprettelige skader på flora og fauna.

En ikke ubetydelig del af væksten i turismen drives af platformsøkonomien. Initiativtagerne observerer, at der findes ubenyttede ressourcer for turismevækst, som med en koordinerende indsats kan sættes på markedet. TourismX-virksomheden Gaest.com er en af dem. Virksomheden udlejer lokaler til erhvervsrelaterede møder, mindre konferencer, uddannelsesaktiviteter, workshops, arbejdsophold m.v. Lokalerne ejes af andre virksomheder eller almindelige mennesker, som gennem Gaest.com kan få en større synlighed på markedet. Gaest.com ønskede i TourismX at arbejde med at få adgang til at udleje til formålet egnede sommerhuse, som kunne give en større sæsonspredning for sommerhusejere og kystdestinationer. Det vil sige, at man kan skabe en større turisme uden massive investeringer. Gaest.com's indtægtsgrundlag er medlemsgebyrer og formidlingshonorarer, og virksomheden ejer ingen lokaler selv. I løbet af TourismX-projektet blev Gaest.com opkøbt af Airbnb.

National- og naturparkerne er i de ti år, som de har eksisteret, blevet en stadig vigtigere turismeressource. TourismX-virksomheden Oh So Quiet pakker ture i Nationalpark Thy til vandrere, som ønsker at nyde stilheden og naturen. Virksomheden gør meget for at finde ruter og overnatningssteder, som ikke er overrendte, og hvor kunderne kan opnå den lovede stilhed. Gæsterne kommenterer positivt på disse dimensioner, og de fremhæver især, at man får mulighed for at forholde sig til naturen og sine medvandrere og ikke til andre turister. Turene lægges i skuldæksonerne.

Protestoptrapning

Man kan forsøge at måle risikoen for og belastningen ved overturisme efter objektive kriterier, og EU-rapporten nævnt ovenfor (Peeters et al., 2018) bruger denne fremgangsmåde. Men målinger er altid i et eller andet omfang diskutabile. Overturisme handler ikke kun om hårde facts, men også om opfattelser, følelser og attituder. For nogle mennesker – turister såvel som lokalbefolkning – har livlige og støjende steder en stor attraktionsværdi, mens de for andre opleves som en pestilens.

Når lokale borgere og erhvervsvirksomheder i andre brancher end turisme føler, at turismen kommer for tæt på, så er der mange måder at kommunikere det ud. Det kan beskrives som en trappe af kommunikationsformer. Erfaringerne fra de store byer i Europa viser, at undervejs i en optrapning trækkes turisterne i stigende grad ind som de lokales kommunikationsmæssige alliancepartnere. Dette er netop den overraskende "post-demokratiske" kovending (Hou & Knierbein, 2017). De otte trin er i en optrapning er:

Trin 1: De lokale ytrer deres utilfredshed på officielle borgermøder. De gør ivrigt indsigelser mod forskellige politikker og planer. De kommunikerer efter det demokratiske systems spilleregler og benytter etablerede kanaler til at formidle deres budskaber til beslutningstagerne.

Trin 2: Borgerne skaber foreninger og grupper, hvor de i fællesskab fremstår stærkere. De kan ofte mobilisere både faglig og kommunikationsmæssig ekspertise i kredsen, som gerne vil arbejde *pro bono*.

Trin 3: Foreningerne og grupperne vælger offensivt særligt potente mærkesager, hvor de lægger pres på apatiske myndigheder eller irriterende turismeerhvervsdrivende, eksempelvis med underskriftsindsamlinger og ved at fremskaffe professionel moddokumentation. Medierne trækkes aktivt ind som talerør i forhold til en bredere offentlighed. Kommunikationen begynder typisk at blive mere spids, polariseret og personlig.

Trin 4: Offensiv brug af de sociale medier. Det gælder ikke bare foreninger og protestgrupper, men også individuelle borgere, som bruger deres egne 'vægge' som platform for kommunikation. Det gælder om at få særligt alarmerende historier bredt ud og at skabe en dedikeret tilhængerskare. Filtret for høflig kommunikation er på sociale medier ofte mindre tæt vævet, og kommunikationen kan skifte stil og tone. På trin 4 kan turister også få en rolle i kommunikationen, idet opdateringer læses og videresendes langt ud over lokalområdet og landegrænserne, og stoffet bliver måske også genbrugt i turismekritiske blogs med videre.

Trin 5: De utilfredse tager byens fysiske flader og gaderum i brug i deres

kommunikation. Bannere sættes op på altanerne med 'tourists go home'. Appeller skrevet på fortovet, 'no tourists beyond this point'. Opslag til festivalgæster om ikke at urinere i porte og gårde. Med en bare lidt overraskende placering, udformning og kontekst rammer disse budskaber ikke bare de forbipasserende. Humoristiske og tankevækkende billeder har det med at gå viralt, og de får en langt større udbredelse.

Trin 6: Udskamning af Airbnb-udlejere. Opslag i boligejendomme og skrappere henstillinger til gæsterne er virkemidler. Netop mødet i forhave, på trapper, i gårde og på altaner kan give muligheder for at starte den personlige samtale mellem beboer og turist.

Trin 7: Organisering af synlige og velbesøgte 'marcher' og demonstrationer med solid mediedækning. Når store krydstogtskibe lægger til, ser mange mennesker på med dårlig samvittighed. Der er også et opinionsdannende tilskuerspublikum ved sportsevents, festivaler og lignende. I Barcelonas strandkant søgte lange kæder af mennesker med ens gule T-shirts at advare om turismen. Billedskabende (og måske på kanten til voldsomme) manifestationer når lynhurtigt medierne. Alliancer med miljøorganisationer kan give større flyvehøjde. Det kan endda medføre sympatideltagelse fra turisterne selv. At udtrykke en solidaritet med de lokale er paradoksalt nok allerede ved at blive en ny form for turistattraktion.

Trin 8: Måske den yderligste og formentlig også kontraproduktive metode består i at sætte hegn op, barrikadere de populære områder og på andre måder gøre det svært, ubehageligt og uattraktivt for turisterne at færdes. Nogle ejerforeninger tager tungere skyts i brug imod Airbnb og laver vedtægtsændringer for at stoppe strømmen. På dette trin vil kommunikation gå i stå. Turismeaktørerne stopper markedsføringen, og de lokale har ikke længere noget dejligt at fortælle om.

De otte trin betegner en klar eskalering af kommunikationspresset og potentielt også konfliktindholdet. De færreste ønsker nok, at det skal gå hele vejen. Men opskaleringen af konflikter kan blive et resultat af en ubeslutsomhed hos myndigheder og turismeaktører.

Turismeaktørerne og overturismen

Hovedfokus i den danske turismefremme er fortsat vækst. Det er først for nylig, at turismeorganisationerne – nu med verdensmålene i ryggen – er begyndt at forholde sig til overturisme. Hovedstadsområdets turismeorganisation WOCO har forsøgt at lægge øret til jorden. WOCO proklamerer, at vi er ved "the end of tourism as we know it", og nu handler det om "do good", hvor turismen skal være et aktiv for lokalsamfundet. De gamle

buzzwords er suppleret med ny vækstlingo 2.0: "co-innovation", "local-hood", "people-based growth" og "sharability".

En af WOCO's strategier er at arbejde med at motivere turisterne til at besøge områder uden for de absolutte turisme-hotspots. TourismX-virksomheden MTB-tours har en mission om at gøre Det Grønne Bælte tilgængeligt for turisterne ved at synliggøre dets attraktioner og arrangementer gennem kortlægning af cykelruter. MTB-tours tilbyder også guidede ture og udlejning af mountainbikes og roadbikes. Turisterne kan besøge for eksempel Hareskoven eller Dyrehaven. Virksomheden søger at udvikle alliancer med andre virksomheder for at få indhold på flere dimensioner og for at understøtte det kommercielle element.

Motes er en anden af TourismX-deltagerne. Virksomheden arbejder med at udvikle og markedsføre digitale lokationsbaserede fortællinger. Kompetencerne ligger inden for geolokalisering og wayfinding. Turisterne skal blandt andet lokkes til at besøge de københavnske brokvarterers små afkroge og lokaliteter i omegnen af København. Forretningsmodellen er under udvikling, og udfordringen er at gå fra en offentlig projektf finansiering til en situation, hvor turisterhøvet eller turisterne selv får klare incitamenter til at betale for Motes' løsninger.

WOCO's strategiske tiltag hører til i kategorien 'bløde' virkemidler. Det handler om at understøtte turisternes motivation til at flytte sig og sætte pris på andre herlighedsværdier end de gængse og bedst kendte. Man taler om 'demarketing', hvor man i billedmaterialerne holder inde med at vise billeder fra overbelastede steder. I sin strategi nævner WOCO også en ambition om, at rabatmulighederne i Copenhagen Card kommer til at omfatte flere attraktioner og indkøbsmuligheder bredere omkring København. WOCO's involvering i TourismX er et udtryk for et ønske om at sætte gang i innovation i virksomheder med andre koncepter, herunder dem som repræsenteres af Motes og MTB-tours, således at man øger kapaciteten og attraktiviteten i omegnen.

Peeters et al. (2018) nævner en lang række andre 'bløde' virkemidler, som kan være af interesse for danske turismeaktører at tage i anvendelse:

- Real-time-information til turisterne om, hvor der er trængsel, således at de kan træffe informerede beslutninger om deres færd.
- Informationsmaterialer, som viser mange flere sider af destinationen.
- Intensiveret markedsføring af yder- og lavsæsoner.

- Planlægning af nye arrangementer og arrangementstyper, som logisk ligger uden for hovedsæsonerne.
- Kampagner til turister og turismeaktører om hensynsfuld adfærd.
- Anvisninger i brugen af den kollektive trafik og indretning af billetsystemer, som motiverer til bredere anvendelse af både byer og landdistrikter.
- Samarbejde med turguider og turoperatører om tids- og ruteplanlægning.

Man har i høj grad København i tankerne, når det handler om at undgå en overbelastning med turisme. Men disse virkemidler et er også relevante for andre steder eller kan blive det. EU-rapporten (Peeters et al, 2018) nævner, at det er afgørende nødvendigt at følge situationen og overvåge turismestrømmene. Det sker i øjeblikket næsten ikke.

Kommunernes hovedansvar

Internationale forskere, som beskæftiger sig med de store byers udvikling, konstaterer, at byerne generelt i de vestlige lande i de sidste ti år er blevet dereguleret, afpolitiseret og afdemokratiseret (Hou & Knierbein, 2017). Det observeres i undersøgelserne, at befolkningen har fået mindre gennemslagskraft over for økonomiske interesser. I den situation er der næppe noget at sige til, at erhvervsaktørerne søger at udnytte de muligheder, som åbner sig for dem, hvor der kontinuert skabes fundamenter for bygningsinvesteringer og initiativer, som øger presset på lokalområderne, og som måske giver konflikter. Hertil kommer, at mange turistvirksomheder med eller uden tilladelse tager arealer i brug og udvider deres aktiviteter ud i det offentlige rum. Det er tale om festivaler, markeder, gadearrangementer, fortovsservering, food trucks osv. Den 'midlertidighed' kan være et stort aktiv for turismen, men kan også være med til at skabe gnidninger med andre brugere af arealerne.

Som de aktører i Danmark, der først og fremmest regulerer arealanvendelsen, har kommunerne en absolut hovedrolle i forbindelse med håndtering af risikoen for overturisme. I naturområderne er denne opgave delt med natur- og miljømyndighederne. Myndighederne har en lovbaseret pligt til at afveje forskellige hensyn, når de planlægger for og regulerer udviklingen. De forskellige hensyn omfatter både erhvervsinteresser i turisme, men også til andre erhvervs- og brugerinteresser, trafikbelastning, miljø, bygningsarv med videre. Kommunerne har en særdeles velassorteret værktøjskasse til at udvikle en turisme, som både turister, beboere og

erhvervsliv kan leve med. Det handler om både at reparere på fortidens fejltagelser og forebygge fremtidige mismatches.

Værktøjerne i planloven er helt centrale. Det er netop her, at kommunen afbalancerer arealanvendelsen. Skal der tillades nye hotelbyggerier, forlystelsesanlæg, shoppingcentre, partyzoner osv. – eller bør man holde igen? Hvor skal man udvikle, og hvor skal man fredeliggøre? Hvad skal beskyttes og bevares, og hvad skal ændres og udvikles? Kommuneplanen sender signaler til lokalbefolkningen og andre erhvervsvirksomheder om, hvad man kan regne med at få som nabo på lang sigt. De, som gerne vil bygge eller udvikle turismefaciliteter, kan ved at konsultere planerne få et indblik i, hvor og hvornår det kan lade sig gøre. Et byråd er i sin fulde ret til at sige nej til påtrængende investorer, hvis visioner ikke passer ind ud fra et helhedshensyn.

Det kan skrives ind i lokalplanerne, hvis byggeri skal følge bestemte standarder. Når Skagen kan fastholde sit billedskabende attraktive image med lave, gule huse med røde tage, skyldes det ret detaljerede lokalplaner. Både beboerne og sommerhusejerne er også oppe på mærkerne, hvis enkelte kreative grundejere får alt for 'gode' og anderledes ideer til deres ombygninger. Ballum ved Vadehavet har også en snæver og bevarende lokalplan, som efter en periode med mistro blandt de lokale er blevet omfattet af større accept, fordi man kan se det gavnlige for turismen. Det tæller også på plussiden, at husene efter en fondsstøttet renovering kan sælges til noget højere priser end tidligere.

Ombygning og funktionsskift skal altid følge kommune- og lokalplanerne. Nogle kommuner er gavmilde med dispensationer eller 'blinde øjne'. Københavns Indre Bys udvikling i retning af en 'partyzone' var et resultat af dette. Forfald, snavs, affald, rod og kaos førte til visuel invitation til de 'forkerte' og for mange turister, som var ligeglade med historiske omgivelser og seriøs detailhandel. Københavnerne observerer forskrækket andre store byer, hvor Airbnb sætter huspriserne på steroider, og hvor det almindelige dagligliv og de dermed forbundne bykvaliteter udtyndes. International kapital flyder ind sammen med hotel-, restaurant- og nattelivskoncerne, og det skaber yderligere kommunikations- og forståelsesdistance. Københavns Kommune har med en strammere og klarere planpraksis, byggesagsbehandling og med en politik for udlejning på Airbnb markeret, at denne udvikling ikke er acceptabel.

Kommunerne er tandhjulene i forvaltningen af gader og pladser, nogle gange i tæt samarbejde med politi, miljømyndigheder med videre. Udeservering, festivaler, løbehjul, skiltning, kaffescootere og meget andet er med til at øge attraktiviteten for turister. Men doseringen og administrationen af

denne 'privatisering' af det offentlige rum er kommunens opgave. Borgere og folk, som arbejder i byernes ikke-turismevirksomheder, bemærker, når det går over genvind. Løbehjulsudlejerne har efter en længere periode med frit løb måttet erkende, at de ikke har eneret på offentlige arealer.

Krydstogtturismen spyr mange turister ud i gadebilledet på én gang. Men rederiernes mangel på vilje til at stoppe luftforureningen og deres tvivlsomme bidrag til lokalsamfundenes økonomi vækker debat. Myndighederne – kommuner og havneselskaber – kan arbejde med ligevægten ved at omdimensionere anløbskapaciteten, øge havneafgifterne klækkeligt og kræve, at skibene benytter og betaler for investeringerne i landstrømsanlæg.

Infrastrukturens indretning er et vigtigt hårdt virkemiddel imod overturisme. Turisterne tager de letteste veje frem til deres mål. Med stiplanlægning kan man lede cyklister og fodgængere ad andre veje, for eksempel for at sikre, at flora, fauna eller geologiske fænomener ikke lider skade. Med stier, beplantning og udstyr som sheltere og bålpladser kan man gøre de mest robuste områder mere attraktive. Skovejerne og Naturstyrelsen har overordentligt gode muligheder for at fremme en bæredygtig turisme med indpasning af faciliteter. Men også her kan en overdrevent massiv udbygning give utilsigtet pres.

Landdistrikterne rummer mange ressourcer af betydning for en turismeudvikling, herunder for eksempel nedlagte landbrugs- og andre ejendomme. Der er gode muligheder for at tage sådanne bygninger i brug til overnatningsformål og attraktioner, og det kan bidrage til at sprede turismen til andre lokaliteter end de mest besøgte. Men flere af TourismX-virksomhederne beliggende i landzone oplever, at der er ganske mange restriktioner, hvis de ønsker at udbygge deres faciliteter. Her er der et reelt dilemma. Myndighederne ønsker, at man ikke klatter landskabet til med ukontrolleret byggeri, blandt andet for at bevare naturkvaliteter som vidder, skovbryn og frie strandstrækninger. Foden på bremsepedalen er ganske rigtigt betydningsfuldt for turismens oplevelseskvaliteter. Men restriktionerne kan komme på tværs af ønsker om modernisering og udvidelser af turistproduktet.

Et eksempel er Lille Lund, beliggende smukt på landet på Kegnæs, som gerne vil udvikle et bæredygtigt retreat. Det skal være et sted, hvor man kan søge mentalt ro og fred, et sted som ikke er fyldt med det moderne samfunds forstyrrelser og distraktioner. Hytter og cafebygning skal på de mest ultimative måder opføres af bæredygtige materialer og med forsyningssystemer, således at anlæggene giver den mindst mulige miljøpåvirkning. Lille Lund

har fået landzonetilladelse, men der er skrappe krav til størrelse og placering af nybyggeri. At udvikle faciliteter i landzone kræver ikke bare lang tid og stor tålmodighed med myndighederne, hvor det tager tid at komme igennem en sagsbehandling, men også en innovativ kapacitet, når det gælder udtænkningen af virksomhedens samlede koncept.

Mange kommuner arbejder med forskellige former for regulering af turismens udvikling i det åbne land og i byerne, men der mangler ofte et tilstrækkeligt planberedskab for turisme i den lille skala. Diskussionen om overturisme er med til at fyre op under en langt mere offensiv stillingtagen og fokus på både kommunernes strategiske greb og på den detaljerede planlægning og regulering.

Forretningsmuligheder og innovation i overturismens kølvand?

Hvad enten det handler om bløde eller hårde virkemidler, så må man antage, at myndighederne og turismeorganisationerne vil ønske eller blive nødt til at bruge værktøjskasserne mere i de kommende år. Efter en tid med pres fra befolkning, medier og samarbejdspartnere om større ansvar træder også toneangivende virksomheder i karakter og signalerer selv vilje til handling, ligesom de forventer, at andre gør det (Lederne, 2019). Det kan måske opfattes som en trussel imod forretningsudviklingen i turismen, herunder især i de små og mellemstore virksomheder. Men man kan også vælge at forstå det som et momentum for forandring og en invitation til at realisere innovationer i turismen. I den kontekst har Erhvervsministeriet i 2019 annonceret, at der nu skal arbejdes på en bæredygtig vækststrategi for dansk turisme.

Flere af TourismX-virksomhederne arbejder klart ind i en bæredygtig turismedagsorden, og deres tilbud til turisterne trækker presset væk fra de overbelastede områder og over til nye lokaliteter, destinationer og servicekategorier. De er opmærksomme på, at når de udvider turismen i eller ved sårbare områder, så stiller det også særlige krav til deres forretningskoncept. Ovenfor er beskrevet en række bløde og hårde virkemidler, som myndigheder og turismeorganisationer kan benytte. Men hvor ligger innovationspotentialet? Hvordan skaber turismevirksomhederne og tilgrænsende erhverv et markedsgrundlag og indtjening, også selv om de omgærdes af pres, restriktioner og begrænsninger? Nedenfor listes nogle forretningsområder og arbejdsmetoder for turistvirksomhederne og deres samarbejdspartnere i overturismens æra.

- **Mere oplevelsesværdi, højere priser.** Her handler det om at diversificere, øge kvaliteten og positionere produktet, således at man kan forlange en højere pris for det. Højere priser kan kompensere for færre gæster. Mange af TourismX-virksomhederne fik i projektprocessen øjnene op for, at de kunne prissætte mere offensivt og skabe grundlaget for et bedre overskud uden at øge gæstetallet.
- **Udvikling til og af robuste turismesteder.** 'Location' er en af de aller-vigtigste parametre for turistvirksomheder. Virksomheder, som arbejder med planlægning, arkitektur, infrastruktur, ejendomsudvikling og ejendomsforvaltning, kan forventes at få nye og flere arbejdsområder i forbindelse med håndteringen af overturisme. Det gælder også virksomheder, som udvikler ekspertise i på bæredygtige måder at håndtere mobile og midlertidige turismeaktiviteter, og som ejer eller disponerer over arealer og bygninger til sådanne mobile turismeaktiviteter. Disse typer af virksomheder kan være med til at levere innovative løsninger til kommuner, naturområder og turistvirksomheder.
- **Udvikling af sæsoner.** Der er stor overkapacitet mange steder i turismelandskabet. Virksomheder, som kan skabe produkter, som meningsfuldt kan benyttes i lavsæsonerne og levere oplevelser for turisterne, kan være med til at sprede presset i tid. Især i kyst- og naturområderne vil dette blive budt velkommen. Som eksempler kan nævnes festivaler inden for vejruafhængige temaer, eksempelvis mad, film, litteratur, nichemusik med videre. Helse-retreats og sport er andre emner. Astronomi er også egnet til øde steder og vinter.
- **Relationsbygning mellem turister og lokale.** En del af den lokale modstand skyldes, at man ikke lærer hinanden at kende. Der er allerede forretningskoncepter, som sigter mod at knytte relationer, for eksempel 'Eatwith', som tilbyder madoplevelser sammen med lokale. I TourismX lanceredes et koncept, hvor turisterne inviteres med ind i de lokale sportsaktiviteter. Relationsbygning kan også bestå i at trække turisterne med ind i frivilligt arbejde, for eksempel strandrensningskampagner.
- **Dyrkelse af det nære marked.** Nye tal viser, at danskerne i stigende grad holder ferie i Danmark. Det giver nye markeder for turismevirksomheder, eksempelvis ved at markedsføre opdagelser i bydele, som man ellers ikke besøger, for eksempel ghetto-ture eller hikes igennem landbrugsområder. Innovationsudfordringen er at gøre Danmark eksotisk

for danskerne. TourismX-projektet demonstrerede for eksempel behovet for at supplere servicemulighederne og de uautoriserede oplevelser for turister, der går kortere eller længere stræk på Hærvejen.

- **Certificeringssystemer og mærkningsordninger.** Der ligger forretningsmuligheder for virksomheder og organisationer, som arbejder med at certificere, kontrollere og synliggøre virksomhedernes og lokalområdernes arbejde med at takle forskellige sider af overturisme og bæredygtighed. Verdensmålene er en ny invitation til sådanne typer af forretninger.
- **Smart tourism.** Der er forretningsmuligheder for virksomheder, som udvikler og implementerer intelligente monitoringsystemer og managementsystemer i byerne, ved begivenheder og ved andre turistmæssige koncentrationer. *Smart tourism* kan være målrettet både turistvirksomheder og myndigheder, men den kan også oplyse turisterne, for eksempel i geo-sensitive app-løsninger. I naturområder kan der være brug for at udvikle systemer, som både kan overvåge turismeflows og miljøtilstanden på samme tid, for eksempel med droner.
- **Orkestrering af protestturisme.** Det kan virke paradoksalt at rejse til et område for at hjælpe de lokale med at protestere over turismen. Men det at rejse med et politisk eller socialt formål er en del af turismebilledet, og der findes organisationer og virksomheder, som har forretning inden for dette felt, og som kobler det sammen med udviklingsaktiviteter som crowdfunding, bæredygtighedsarbejde, kapacitetsbygning med videre.

Disse forskellige udviklingsmuligheder og forretningsformer illustrerer, at turisterhvervet ikke står alene med at skulle håndtere overturismetruslen. Det fordrer samarbejder og alliancer på nye måder og på tværs af sektorer, hvor der ikke mindst er brug for den kommunale handlekraft.

Referencer

- Dodds, R. & Butler, R. (Eds.) (2019). *Overtourism: Issues, realities and solutions*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Erhvervsministeriet (2019). *National strategi for bæredygtig dansk turisme*. Kommissorium. København.
- Hjalager, A.M. (2020). Land-use conflicts in coastal tourism and the quest for governance innovations. *Land Use Policy*, 94 (published ahead-of-print).

- Hou, J. & Knierbein, S. (Eds.) (2017). *City Unsilenced. Urban Resistance and Public Space in the Age of Shrinking Democracy*. New York: Routledge.
- Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. *Sustainability*, 10(12), 4384.
- Laursen, K., Bregnballe, T., Therkildsen, O. R., Holm, T. E., & Nielsen, R. D. (2017). Forstyrrelser af vandfugle ved friluftsaaktiviteter tilknyttet marine og ferske vande – en oversigt. *Dansk Ornitologisk Forenings Tidsskrift*, 111(3), 96-112.
- Lederne (2019). FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. *Muligheder, forventninger, fordele og barrierer ud fra et ledelsesperspektiv*. København: Lederne.
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and degrowth: a social movements perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1857-1875.
- Pechlaner, H., Innerhofer, E., & Erschbamer, G. (2019). *Overtourism: Tourism Management and Solutions*. London: Routledge.
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., Eijgelaar, E., Hartman, S., Heslinga, J., Isaac, R., Mitas, O., Moretti, S., Nawijn, J., Papp, B., & Postma, A. (2018). *Research for TRAN Committee – Overtourism: impact and possible policy responses*. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels.
- [http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL_STU\(2018\)629184](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IPOL_STU(2018)629184)
- TCI Research & WOCO (2018). *Resident sentiment Index*.
- <https://10xcopenhagen.com/wp-content/uploads/2018/12/Resident-Sentiment-Index-2018.pdf>

Verdensmål og turismepolitik

Anne-Mette Hjalager, Syddansk Universitet

Resume

FN's Verdensmål er komplekse og omfattende, og de berører turismen på utallige områder. Mange turistvirksomheder, turistorganisationer og myndigheder ønsker at integrere verdensmålene i deres arbejde, men der er stadig meget stor usikkerhed om handlemuligheder og effekter. Dette kapitel gennemgår eksempler på politikker inden for mobilitet på cykel, mad og gastronomi, klimasikring, sundhed, bæredygtighed i det byggede miljø samt inkluderende arbejdsliv og læring. Det kan påvises, at business og verdensmål på mange områder godt kan forenes, og nogle af TourismX-virksomhederne praktiserer verdensmål på den ene eller anden måde. Men der er brug for radikalt ændrede partnerskaber og arbejdsmetoder. Løsninger, som vil komme det danske turisterhverv til gode, vil indebære ikke bare tekniske og digitale innovationer, men også sociokulturelle innovationer, for turisme kan ikke ses isoleret fra de lokalsamfund, som erhvervet virker i. Der er endvidere brug for en erhvervspolitik nyorientering og offentlig pionervilje, hvor hele paletten af offentlige virkemidler sættes i spil for en langsigtet, bæredygtig turism'e.

Indledning

På overraskende kort tid har FN's 17 verdensmål bevæget sig ind i hjertet hos borgere, organisationer, politikere og virksomheder. Målene adresserer på en overbevisende måde de grundlæggende udfordringer,

som verden står over for, og næppe mange kan, vil eller tør afvise behovet for indsatser inden for disse mål. Det står også klart, at alle mennesker og organisationer har en eller anden større eller mindre indflydelse på og ansvar for, at man kommer tættere på at opnå målene.

Verdensmålene popper også op i forbindelse med turismens udvikling. Der rejses især kritik af turismevekstens negative effekt på klima og miljø (Hall, 2019). Men den ulige fordeling af muligheder for at få et udkomme på basis af turisme, herunder som følge af en koncentration af kapital og investeringer, fremhæves som afgørende for stadige tilbageskridt, både i det globale og lokale perspektiv. Omvendt fremhæves tydeligheden i verdensmålene at bidrage til, at det er nemmere at fremme en dialog om, hvad turistpolitikker og konkrete virkemidler kan indeholde. Rejseadfærd og turismen i sig selv er med til at sikre, at problemerne synliggøres på tværs af geografier. Turisterne ser med egne øjne, når ting kører af sporet. Samtidig advarer forskerne også om blot og alene at fremsætte forventninger til positive effekter af teknologiske innovationer, og de mener, at der skal bredere sociale og økonomiske forandringer til (Boluk, Cavaliere & Higgins-Desbailles, 2019; Lew, 2020).

Dette kapitel bygger blandt andet på Business & Sustainable Development Commissions (2017) afdækninger af, at verdensmålene ikke bare er ensidige byrder for økonomierne og virksomhederne, som må forudse strammere krav og højere priser på en lang række aktiviteter samt omkostninger ved at omstille sig. Verdensmålene er også *big business*. Der er allerede stærke business-cases, for bestræbelser på at komme nærmere verdensmålene leder til større effektivitet, det driver innovation fremad, og det styrker virksomhedernes gode ry og rygte. Det handler om at tiltrække og fastholde gode medarbejdere og knytte loyalitetsbånd med og til kunder, leverandører og investorer. Verdensmålene er for fremsynede virksomheder krumtappen i bestræbelser på at sikre sig en langsigtet plads i markedet. Rosati og Faria (2019) finder, at virksomheder, der tilslutter sig bæredygtighedskrav og arbejder ansvarligt, oplever større vækst end øvrige virksomheder.

VERDENSMÅLENE	
Mål 1.	Afskaf alle former for fattigdom i hele verden.
Mål 2	Stop sult og giv alle mulighed for nærende mad. Styrk bæredygtigt landbrug.
Mål 3	Skab sikkerhed for sunde liv og styrk trivsel for alle i alle aldersgrupper.
Mål 4	Giv alle mennesker inkluderende kvalitetsuddannelse og mulighed for livslang læring.
Mål 5	Opnå ligestilling og styrk alle kvinder og piger.
Mål 6	Giv alle mennesker bæredygtig adgang til vand og sanitet.
Mål 7	Giv alle mennesker bæredygtig adgang til pålidelig og moderne energi, der er til at betale.
Mål 8	Promover vedvarende, inkluderende og bæredygtig økonomisk vækst med anstændigt arbejde til alle.
Mål 9	Byg robust infrastruktur, promover inkluderende og bæredygtig industrialisering og skab innovation.
Mål 10	Reducer ulighed i og mellem lande.
Mål 11	Gør byer og bebyggelser inkluderende, sikre, robuste og bæredygtige.
Mål 12	Sikr bæredygtige forbrugs- og produktionsmønstre.
Mål 13	Gør straks det, der skal til for at bekæmpe klimaforandringerne og deres konsekvenser.
Mål 14	Beskyt oceaner, have og marine ressourcer og brug dem til bæredygtig udvikling.
Mål 15	Beskyt, genopret og styrk bæredygtig brug af økosystemer på land. Forvalt skove bæredygtigt, bekæmp ørkendannelse og stands ødelæggelse af jorden og tab af biodiversitet.
Mål 16	Styrk fredelige og inkluderende samfund for bæredygtig udvikling, giv adgang til retfærdighed for alle og opbyg effektive, ansvarlige og inkluderende institutioner på alle niveauer.
Mål 17	Styrk midlerne til implementering og giv nyt liv til globale partnerskaber for bæredygtig udvikling.

United Nations, 2015.

Verdensmålene er overvældende i deres kompleksitet, og sådan ses det også fra turistvirksomhedernes side (UNWTO, 2019). Parallelt med tiltag i virksomhederne er en aktiv og mere overordnet stillingtagen og handling fra beslutningstagere i regeringer, kommuner og regioner helt afgørende. De politiske beslutningstagere skaber således vigtige rammebetingelser og stimulerer herigennem til reelle forandringer i erhvervslivet. På den måde indlejres verdensmålene direkte og indirekte i turismepolitikkerne. Det er nødvendigt at skrotte myten om, at myndighederne blot er bureaukratiske stopklodser. I stedet skal der insisteres på, at de er first-movers og medspillere (Fayos-Sola & Cooper, 2019). Når verdensmålene bygges ind i politikker på forskellige niveauer, skaber det platforme for udvikling og innovation i virksomhederne. I dette kapitel gives der gennem eksempler en argumentation for, at et stærkt offentligt frontløbskab giver afledte forretningspotentialer for turismevirksomheder.

En række TourismX-virksomheder har allerede grebet nogle af de tilstedeværende muligheder og dermed reageret positivt på bæredygtighedspolitikkerne, og det illustreres i eksemplerne. Men der er rum for mere, herunder for at virksomhederne kan opfordres til at plukke nogle af de højere hængende frugter. De følgende afsnit stiller skarpt på verdensmålsunderstøttende forretningsmuligheder inden for mobilitet på cykel, mad og gastronomi, klimatilpasning, sundhed, bæredygtighed i det byggede miljø samt inkluderende arbejdsliv og læring. Det anskueliggøres, at ikke mindst kommunernes politikker på disse områder kan være med til at skabe effekter ind i turismen.

Der er mange dimensioner i de 17 verdensmål, og i dette kapitel kan kun få af dem adresseres. De valgte temaer i dette kapitel hører med til danske turismemæssige og generelt erhvervsmæssige styrkepositioner, og derfor er de i særligt grad interessante at undersøge i en verdensmålskontekst. Men som FN påpeger, skal verdensmålene ind i ethvert fiber og enhver møtrik af samfundsmaskineriet, og man kan starte der, hvor man står. Redegørelsen i dette kapitel er baseret på litteraturen inden for bæredygtig turisme og turismepolitik, suppleret med evidens fra det praktiske udviklingsforløb sammen med TourismX-virksomheder og DMO'er.

Mobilitet på cykel

Danmark er gennem mange år kendt og beundret for sin cykelinfrastruktur med tætte, velplanlagte og sikre stinet, understøttende foranstaltninger med cykelparkering, pumpemuligheder, kortlægning og formidling. Cykelpolitikkerne er klart sammenhængende med en række af verdensmålene,

herunder modspillet til miljøudfordringer som luftforurening, støj og trafikpropper, men også i forhold til sundhedsmålene. Uden den tydelighed og konsekvens, som gennem en årrække har ligget i den kommunale planlægning, ville det ikke have været muligt for turisterhvervet at markedsføre cykelpakker, apps til cykling, cykeldeling, udleje af cykler, salg af merchandise og *place-branding*, arrangementer af cykevents med videre. Hertil kommer, at ingeniører, arkitekter, vejudstyrsproducenter og mange andre understøttende erhvervsgrene har kunnet udvikle og markedsføre deres services langt uden for landets grænser. Cykling spiller sammen med lokalbefolkningernes friluftsliv, og i forbindelse med anlæg af mange baner og stier er sportsklubberne aktive. De skaber nye former for konstruktive relationer til turismen, herunder også med økonomisk gunstige effekter (Villumsen, 2020).

Cykling er centralt i TourismX's MTB-projekt, hvor det handler om at markedsføre omegnen af København som et attraktivt turismeområde for mountainbiking. Der skabes en omsætning på basis af cykeludlejning, guidede ture m.v. Samtidig bygges der på fortællingen om cykelnationen Danmark.

Cykelværkstedet Buddha Bike i København er en socialøkonomisk virksomhed. Den forsøger at bekæmpe det store spild, som opstår ved, at mange cykler skrottes, før de er udslidte. Mange cykler efterlades på gaderne og i cykelstativerne. Cyklerne i Buddha upcycles på værkstedet, hvor man blandt andet beskæftiger folk, som ellers er på kanten af arbejdsmarkedet. Relationen til turismen består i, at de renoverede cykler med en avanceret app-løsning udlejes gennem Donkey Republic. Initiativet tapper både ind i mobilitet, miljø, ressourcer, læring og arbejdsliv.

Cykling er blevet en del af den danske DNA. Men kan strategierne med verdensmålene som bagtæppe gøres yderligere skarpe med gunstige og afledte udviklingsmuligheder for turisterhvervet? Turismeaktører på Fyn arbejder sammen med cykelproducenten Kildemoes om at skabe innovation bagud i værdikæden, for det handler ikke bare om at få bedre cykelruter, men også mere avancerede og bæredygtige cykler. Den massive udvikling i ICT er næppe heller udnyttet fuldt ud i forbindelse med cykling, og udviklingstrenden går blandt andet i retning af at tilføje oplevelseselementer og læring inden for 'gamificering'. Cykling er nemlig langt mere end transport. Endvidere er mulighederne for at betone sundhedsdimensionerne i forbindelse med cykling næppe heller udnyttet. Endelig er *recycling* og *upcycling* ved at blive et mere velrepræsenteret verdensmål, også i en forretningsmæssig kontekst.

En fortsat planlægning for og udbygning af cykelinfrastrukturen, herunder med sammenhængende ganginfrastruktur og attraktiv og fleksibel kollektiv trafik, er essentiel. Cykling og turisme må også ses i sammenhæng med en samlet by- og landskabsudvikling, hvor man også skruer ned for konkurrerende transportformers privilegier. Her er kommunerne first-movers.

Mad og gastronomi

Danmarks rolle som landbrugsland og fødevarereproducent er betydningsfuld, også i en turismemæssig sammenhæng. Turisterne er ikke bare forbrugere af mad- og spiseoplevelser. De udnytter også kultur- og landsbrugslandskabet som ramme om mange forskellige aktiviteter. Fra at være en nation med en upåfaldende kulinarisk tradition har Danmark styrket sin attraktionsfaktor på madfronten. Det er ikke mindst et resultat af Nyt Nordisk Køkken. Elementerne i det nordiske madmanifest matcher på mange måder verdensmålenes indikationer: brug af lokale råvarer frem for sådanne, som transporteres langvejsfra. Veksling af menuer med sæsoner. Udnyttelse af råvarerne i hele deres potentiale. Fokus på økologiske råvarer. Bevarelse af madens smagsmæssige og sundhedsmæssige kvaliteter i fremstillingsprocessen. Udvikling med læring og inspiration ikke bare fra lokalområdet, men også udefra.

Fødevarermyndighedernes regulering og forbrugernes efterspørgsel er med til, at 'idegodset' i det nye nordiske køkken udbredes til stadig flere områder af samfundslivet, fødevarerområdet og turismen. Men det fremhæves også, at der er meget lang vej igen, og at der er store barrierer. Hvordan kan turismen være med til at gå i symbiose med og skubbe til en grøn omstilling, som også er kommercielt interessant? En række eksempler udpeger nogle områder.

Fyn kalder sig selv 'Danmarks Have', blandt andet fordi klimaet er særdeles velegnet til produktion af bær, frugt og grønsager. Det smitter af på turismen, og Gastronomisk Sydfyn er en af de aktører, som aktivt arbejder på at sikre en udvikling af madbegivenheder, herunder et fødevaremarked, kokkemesterskaber og en specialiseret ostefestival. Lokale fødevarer er kernen i oplevelserne, som får nye twist hvert år. Omdrejningspunktet er Svendborg, som også er 'Cittaslow'. Cittaslow og Slowfood er initiativer med et godt match til verdensmål om partnerskabsbygning, men bidrager også til ansvarlig livsstil med lavere ressourcetræk.

Involvering er kernen i mange bestræbelser i gastronomi og turisme. Tur-

isterne vil ikke kun smage og blive mætte, de vil i mange tilfælde også gerne deltage i flere trin i madens udviklingsproces fra jord til bord. I Nationalpark Vadehavet kan man indsamle østers og få sig et godt måltid, mens man står der i sine waders, og mens en guide fra guidevirksomheden fortæller om ressourcen. Ved at samle og spise løs kan turisterne faktisk give en hånd med i bekæmpelsen af den skadelige invasive art, som østers faktisk er. Denne del af historien om Vadehavets østers har en meget stor publikumsappel. Men selv om der er en symbiose mellem mål om biodiversitet og læring for turisterne, så er der sten i skoene. Turisternes transportformer er for eksempel ikke altid bæredygtige, og deres øvrige adfærd på den kulinariske front i nationalparken er muligvis heller ikke.

Verdensmålene kan spille ind på mange måder i fødevarerudvikling, herunder med turismen som løftestang. Reduktion af fødevarespild kan eksempelvis finde sted ved nye former for tilrettelæggelse af indkøb, opbevaring, produktion, menuplanlægning og markedsføring, og restaurantsektoren er allerede meget opmærksom på dette, for det betyder direkte noget på bundlinjen. Men videreudviklinger kan også bestå i at sikre *recycling* og *upcycling* mere synligt i tilknytning til de steder, hvor turisterne indtager deres mad, for eksempel ved, at restauranterne har dyrehold, at kompost bruges til dyrkning af egne afgrøder med videre. Andre metoder, som ligeledes er under udvikling, består i at knytte fødevarerproduktions- og biodiversitetsmålene sammen, for eksempel i forbindelse med skovlandbrug. Det kan både forsyne turisterne med madvarer, men også gøre en skovtur langt mere interessant. Multifunktionelt landbrug og skovbrug er ikke udbredt i Danmark, men vinder frem i andre lande, og turisme er i høj grad en ingrediens og en faktor, som kan gøre omstillinger økonomisk bæredygtige.

Mange former for offentlig regulering kan lede til reduktion af emballageforbruget i forbindelse med mad, herunder den stadigt mere udbredte fastfood og take-away, men det er også et område, hvor der skal udvikles brugbare alternativer i form af andre materialer eller helt nye leverings- og spisekoncepter. Der er også udviklingsbehov inden for ICT, som kan hjælpe både turister, virksomheder og lokale med at træffe bæredygtige madvalg og dermed skubbe til fødevarerproducenterne. Herunder er potentialerne i virtual reality (VR) og augmented reality (AR) næppe udnyttet bare tilnærmelsesvist endnu.

TourismX-netværket GastroNorth organiserer et antal restauranter i Nordjylland. Det er et professionelt partnerskab, hvor man på fælles basis arbe-

jder med markedsføring, events og forretningsudvikling. Et af initiativerne er at fremme råvareforsyning fra lokale landmænd og fødevarerproducenter. Der findes mange lokale producenter i Nordjylland. En af udfordringerne er dog at sikre en bæredygtig logistik for små kvantiteter, uden at kvaliteten af råvarerne kompromitteres, så det er interessant for både restauranter og leverandører at være med. I TourismX udvikler virksomhederne et nyt IT-bestillings- og logistiksystem.

Der er mange aktører i fødevarerområdet, men det er også et felt med store og formentlig underudnyttede kommercielle potentialer i dansk sammenhæng. Nye døre kan åbne sig, og turismen kan i mange tilfælde være et godt sted at teste koncepter af og skabe en samtale om muligheder og løsninger.

Klimasikring

Mange danske kystdestinationer er under risiko for oversvømmelser og erosion. Det betyder, at stort set alle byer og kommuner i disse år planlægger og implementerer forskellige former for klimasikring. Er kystsikring kun en tabersag, en udgift for samfundet? Ikke nødvendigvis. Man arbejder blandt andet med at etablere bassiner til opsamling af vand fra store regnskyl, og i stigende grad integreres disse bassiner i byområder eller ferieområder, så de får en rekreativ sideanvendelse. Et eksempel er en stor og avanceret skaterbane i Roskilde, som i vejrsmæssige nødsituationer er opsamlingssted for vandmasser. På samme måde arbejdes der med både hård og blød kystsikring, hvor den hårde er diger og beton- og stenbarrierer, og den bløde er sandopfyldning og udvikling af vegetation. Især de bløde former for klimasikring kan tilføre kvaliteter til turismen i kystområderne. Men også hård kystsikring kan give muligheder, og det er ikke udforsket i nævneværdig grad i en dansk sammenhæng. Eksisterende og nye turistvirksomheder kan måske i forlængelse af klimasikringen udvikle ydelser, som også kan fremme en hurtigere implementering af de former for klimatiltag, som har bred samfundsmæssig betydning. Altså en win-win-situation.

TourismX-virksomheden Pinnebergheim ligger i et område med risiko for oversvømmelser, og det skal tænkes ind i byggeplanerne. Arkitekterne arbejder med en løsning, hvor et dige flyttes fra det nuværende sted til et nyt. Det giver muligheder for, at udsigter bevares, men også at diget kan bruges i forbindelse med sportsaktiviteter. Man kan forme vegetationen på diget, så det øger oplevelseselementerne og de visuelle kvaliteter.

Assens Kommune har besluttet at undersøge muligheden for at udvikle et 'blødt' klitlandskab som beskyttelse frem for diger eller mure. Landskabet vil blive en ressource for lokalbefolkningen og turismen. Assens indgår i partnerskaber for langtidsholdbar byudvikling i vandkanten, hvor Realdania medfinansierer innovative løsninger.

Der er meget store økonomiske interesser i klimasikring, og det er et fokusområde hos ingeniører, landskabsarkitekter, entreprenører med videre. Det er ligeledes et stort arbejdsområde for kommuner og andre myndigheder, som helt konkret må inkorporere helt nye vinkler i deres planlægning og sikre, at arealerne transformeres bæredygtigt til både kommerciel og samfundsøkonomisk anvendelse i forbindelse med blandt andet turisme. Turisterhvervets involvering er endnu meget moderat, men kunne blive styrket blandt andet gennem tidlig involvering i eksperimentelle projekter. Vi mangler for eksempel at se udviklingen af virkeligt fornyende lystfisker-mekkaer eller helårs-surfsteder i samspil med de nødvendige klimatiltag.

Sundhed

Nogle af de væsentligste sundhedsproblemer i Danmark og hos gæster fra lande, som typisk besøger Danmark, er psykiske problemer, stress og overvægt og de hermed forbundne sygdomme og lav livskvalitet. Sundhedssektorens organisering og finansiering gør det i en dansk kontekst vanskeligt at skabe et markedsbaseret udbud af sundhedsydelser, som også kan købes af turister. Men turisterhvervet kan alligevel tappe ind i sundhedsagendaen om sunde liv og trivsel. Især har aktiviteter i naturen indirekte sundhedspotentialer, uden at det nødvendigvis markedsføres som sådan.

TourismX-virksomheden Oh So Quiet tilbyder vandreture i Nationalpark Thy. Det er en afstressende form for ferie, hvor gæsterne vender opmærksomheden mod omgivelserne og indgår i meningsfulde relationer med de mennesker, som de går sammen med. Oh So Quiet ønsker at trimme konceptet videre og starte samarbejder med sundhedsvæsenet med henblik på at afprøve 'vandring på recept' sammen med læger. Virksomheden har en vision om hermed at bevæge sig længere ind i et evidensbaseret rum.

Tang er en plante, hvis mangesidede kvaliteter er ved at blive alment kendt. De bioaktive stoffer er grundlaget for, at tangbade i mange varianter findes på spasteder. Tang anvendes også som ingredienser i madvarer og fremhæves for sundhedsværdierne. Nordisk Tang i Ebeltoft har formået at ko-

ble de turismemæssige dimensioner på en meget ambitiøs produktion, og der tilbydes for eksempel tangsafarier og tangevents. Virksomhedens fortælling knytter an til bæredygtighed såvel som sundhed, og den sætter fokus på fortællingerne om udviklingen af havmiljøet.

Der er mange sundhedsrelaterede potentialer, som matcher væsentlige styrker i dansk turisme. Eksempelvis er højskoler, lejrskoler med videre rammen om familieferier, der kan sætte fokus på livsstil, og hvor man kan adressere, at der også i Danmark er en meget stor ulighed i sundhed. Fonde, kommuner og sociale aktører er medspillere, men det er også et felt for entreprenørskab og forretningsudvikling, herunder i socialøkonomiske former (Bach & Hjalager, 2020).

Skrantende sundhed er i stigende grad et arbejdsrelateret problem, og virksomheder og arbejdsgivere er ofte aftagere af alle mulige former for sundhedsevents, teambuilding, workshops med videre. Turisterhvervet, herunder TourismX-virksomhederne, har en stor opmærksomhed rettet mod dette semi-professionelle og ofte særdeles købedygtige marked.

Traditionelle turistvirksomheder, herunder campingpladser, hoteller, feriehusudlejere med videre, kan med enkle midler styrke deres profil, for eksempel med sundere mad, motionsmuligheder i omgivelserne, udleje af cykler og sportsudstyr med videre. Ved at have lånegummistøvler stående i hotellets forhal kan man 'nudge' gæsterne til lidt fysisk aktivitet.

Hertil kommer, at sundhed kan arbejdes mere ind i forskellige former for begivenheder, herunder sportsarrangementer og festivaler. Idræts- og andre organisationer er ofte hovedaktører i sundhedsevents og -festivaler, men der er muligheder for i konstruktive samarbejder også at skabe rum for forretningsmæssig markedsføring og afsætning. Kommercielle event-bureauer ser også sundhedsområdet som et ekspansionsområde, herunder i kreative kombinationsformer, som ikke nødvendigvis anerkendes i det officielle sundhedssystem.

Turisters digitale fodspor opsamles og bearbejdes, herunder data, som vedrører turisternes bevægelsesmønstre og sundhedsprofiler. Bearbejdning og salg af *big data* spås meget store kommercielle muligheder, herunder nyttiggørelse i tråd med verdensmålene (Li, Xu, Tang, Li, Wang & Li, 2018).

Bæredygtighed i det byggede miljø

Byggeprocesser og brugen af bygninger er væsentlige klimasyndere, og derfor er der også, og har gennem længere perioder været, opmærksomhed

omkring eksempelvis energirenoveringer og energibesparelser i alle faser af en bygnings levetid. Bæredygtighed i byggeriet omfatter også aspekter af materialevalget, løsninger til håndtering af vandforbrug, spildevand og affald. Størst fokus er der på boligmassen og på erhvervs- og institutionsbyggeriet, mens turismens huse synes at være gået noget under radaren. Herunder er hele sommerhussektoren, hvor der hidtil ikke har været stærke incitamenter til at sikre en miljømæssig bæredygtighed.

Green Solution House på Bornholm er et hotel og conferencecenter. Det gamle Ryttergården Hotel har i forbindelse med en gennemgribende renovering fået en helt ny grøn profil. Der arbejdes på alle aspekter, eksempelvis med at bruge dagslys og naturlig udluftning frem for elektriske og mekaniske løsninger. Byggeriet er designet, så når brugsværdien er slut, kan de enkelte bygningsdele separeres igen og materialerne genbruges. Møblerne fra det gamle hotel er sat i stand og genbrugt. Planter bruges indendørs i klimastyringen. På udearealerne øges biodiversiteten hele tiden, og man arbejder med at genbruge regnvand. Gangstier og parkeringsarealer er uden asfalt. Der er mange andre løsninger, som alle har krævet et tæt og innovationsunderstøttet samarbejde med danske og udenlandske leverandører af byggerier og byggematerialer.

Nogle af TourismX-virksomhederne sætter fokus på byggeriet både for at understøtte relevante verdensmål, men også for at profilere deres produkt mod særlige kundegrupper.

Lille Lund er et retreat-sted smukt beliggende i landzone på Kegnæs. Lille Lund har undersøgt mulighederne for at sikre en bæredygtig spildevandsrensning ved et rodzoneanlæg, for der er ikke en kloakering i området. At arbejde i tråd med biologien matcher også virksomhedens idé med i vidt omfang at bruge og genbruge biologiske og plastikfrie byggematerialer til nybyggerier af hytter og cafe.

Smart cities-løsninger og geoinformatik er ICT-forretningsområder med store potentialer. Byudvikling og bevaring af kulturarv er indarbejdet i verdensmålene, men ICT-siden er endnu svag. En ting er, at smarte styrings-systemer betyder, at byens brugere kan spare ressourcer og kilometer. Men systemerne kan også indgå i information til byens borgere og turisterne omkring bæredygtig adfærd. Endvidere er geoinformatik vigtig som led i inddragelsen af borgere og turister i beslutninger omkring udviklingen, benyttelsen og beskyttelsen af byer og landskaber.

Inkluderende arbejdsliv og læring

Flere af verdensmålene handler på forskellige måder om inklusion: At befolkningsgrupper ikke lades uden for samfundets mainstream på grund af fattigdom, dårligt helbred, lav uddannelse osv., men at der gives muligheder til alle for reelt at tage del og bidrage. Turismen åbner muligheder for inklusion og læring.

TourismX-virksomheden Tinnetaard er en socialøkonomisk virksomhed. Det er et landbrug, hvor der er læringsmuligheder for unge, som af forskellige årsager har svært ved at klare sig på almindelige arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner. Tinnetaard er i færd med at udvikle agroturismeaktiviteter. Det skal give muligheder for under trygge former at træne de unge i at levere services og klare sig i samspillet med mennesker, som de ikke kender. Hermed skal der bygges et lag af yderligere mening oven på de sociale principper på gården, nemlig økologiske produkter, bæredygtige produktionsmetoder og arbejde med natur og mennesker.

Det er snart længe siden, at turisme var lig med ren tilbagelænet rekreation. Nu er turisme et frirum for oplevelser og læring. Tilvejebringelsen af serviceydelser er en samskabende proces mellem turisterne og turismeudbydere, og i den forstand lærer de alle undervejs. Mellemmenneskelige relationer styrkes, som kan lede til bedre gensidig forståelse og respekt. Det "demokratiske" møde mellem turister og lokale er et af argumenterne for netop ikke i verdensmålenes navn at afskrive turismen (Heape & Liburd, 2018).

Den Grønne Port er en TourismX-støttet platform, hvor privatpersoner med stor viden om naturen kan udbyde deres services til andre, herunder turister, som gerne vil guides på en tur i skoven eller lære at lave bålmad. Konkret afhænger tilbuddet af, hvad de enkelte udbydere er særligt dygtige til og interesserer sig for, men også hvad de gennem samspillet med deres gæster ønsker at videreudvikle. Turene bliver ikke til rutine, men derimod til udviklingsforløb for både gæster og værter.

Turisme anses ofte for at være et lavuddannelsesområde og af den grund et sted, hvor man kan sluse for eksempel indvandrerbefolkningen ind i arbejdslivet. Men reelt findes der mange turismeudbydere og deres medarbejdere med gode uddannelser og solid arbejds erfaring, men ikke nødvendigvis inden for kerneområder i turismen. TourismX-projektet har re-

krutteret adskillige iværksættere, som har anden beskæftigelse ved siden af, men hvor de ønsker at arbejde konstruktivt med udviklingen af en ny ide. I den forstand kan man sige, at projektet skaber en læringsmulighed i et struktureret forløb, og iværksætterne tester både turismeprodukt og turismelivsform af.

Uanset om man kan lide det eller ej, så er turismen i høj grad en del af Gig-økonomien, det vil sige et arbejdsmarked med kortvarige og usikre beskæftigelser, med udlicitering af enkeltydelser og mikroopgaver til privatpersoner, som (måske) lever på kanten af arbejdsmarkedet. Forretningsmodeller inden for deleøkonomien indebærer for eksempel i høj grad, at mad transporteres med cykelbude, at nøgleservice varetages af folk med overskydende tid, at rengøring kan løses uden om fagforeningskrav og lignende. Det er fleksibelt, men der er stor usikkerhed om, hvorvidt det leder til inklusion eller snarere eksklusion.

Innovationsarenaer

Ovenfor er beskrevet udvalgte aspekter af verdensmålene i et turismeperspektiv med eksempler fra TourismX. Det demonstreres, at der er noget at gøre for erhvervsvirksomhederne, men at potentielt effektiv handling ofte ligger i krydsfeltet mellem private, offentlige og civilsamfundsaktører. Under alle omstændigheder vil der være brug for innovationer, herunder at offentlige aktører tager teten og går i front og stimulerer en ønsket udvikling. Innovationer kan ses under forskellige overskrifter (Fayos-Sola & Cooper, 2019).

Tekniske innovationer. Der er stor (også overdreven stor; Hall, 2019) tiltro til, at tekniske innovationer kan bidrage til en forlængelse af turismen, som vi kender den i dag. Nye flybrændstoffer, mere effektive biler og busser, vindmøller og anden bæredygtig energiforsyning osv. nævnes især. Men øko-tekniske innovationer kan også omfatte forbedringer på alt fra materialerne i rullekufferten eller flysædet, over løsninger til at forlænge holdbarheden af madvarer, til systemer til vandrensningen fra badelandet og meget mere. Der er utallige tekniske muligheder allerede, men implementeringen af dem i praksis sker ofte ret langsomt. Kombinationen af viden og passende politiske incitamenter mangler eller halter bagud.

Tekniske innovationer omfatter også digitalisering. For at opnå landvindinger i forhold til verdensmålene skal man også videre ad den vej. *Artificial Intelligence* (AI) er med til at give turisterne nye oplevelser og bedre information, når de besøger destinationerne. Men det kan også være et in-

strument både til at skabe skræddersyede tilbud og samtidig til at 'nudge' til en mere bæredygtig turismeadfærd. Vi mangler stadig at se gode løsninger, som balancerer forskellige hensyn. Under overskrifterne *smart-city* og *smart-tourism* gemmer sig mange ideer til optimalisering af det fysiske rum, både for at forbedre service og livsbetingelser, men også for at spare ressourcer og mindske negative effekter. I en dansk sammenhæng er der et solidt arealdatagrundlag, men det er endnu ikke i særlig høj grad blevet forbundet til nye og tilgængelige services. Innovationer inden for turisme-relateret ICT vil betyde involvering og *partnering* med aktører fra mange andre sektorer end turismen, idet den traditionelle turismebranche næppe selv kan skubbe en udvikling frem.

Sociokulturelle innovationer. Denne kategori omfatter innovation inden for de måder, hvorpå mennesker spiller sammen. Begrebet om bæredygtig og ansvarlig turisme har været kendt i mange år, men behovet for at udmønte samarbejdsnormer og systemer helt konkret er blevet større. Sociokulturelle innovationer kan for eksempel komme på tale med udviklingen af nye former for festivaler og begivenheder, sådan som det ovenfor er omtalt under sundhedsmålsætningerne. De steder i landet, hvor der er risiko for overturisme, er mobiliseringsformerne og involveringsmetoder af stor betydning, og måske er der brug for, at både offentlige aktører, turistvirksomheder og beboerorganisationer sammen er innovative. Når lokalbefolkningen involverer turister direkte i lokalsamfundenes aktiviteter, kan der også opstå behov for at se på ting på nye måder og at genopfinde strukturer, der kan håndtere og frisætte både de sociale og de økonomiske potentialer.

Forretningsudvikling, som denne bog handler om, sker ofte i formelle eller uformelle virksomhedsnetværk, og den tankegang har da også været styrende i gennemførelsen af TourismX-projektet. Innovationstænkning handler også om netværksbygning både i lokalsamfund og regioner, men også på tværs af regioner og landegrænser og ikke mindst på tværs af virksomhedstyper og -sektorer og med involvering af turisterne selv i kreative fællesskaber, hvor også uddannelsesinstitutionerne indgår (Duedahl & Liburd, 2019).

Governance-innovationer. Som Hall (2019) fremhæver, så har de senere års udvikling i turismen bevirket, at der er stærkere behov for, at myndigheder på alle niveauer træder i karakter. *Governance*-innovation indebærer i praksis nyorienteringer af ressourcefordelingen og indflydelsesmekanismerne (Hjalager, 2017). Som det ses ovenfor, er det ikke mindst kommunerne,

der som ansvarlige for arealforvaltningen har en betydelig rolle at spille i forbindelse med verdensmål og turisme. Det er myndighederne, som skal monitorere udviklingen på kritiske ressortområder.

Vi har set en ubalance blandt andet i udviklingen af platformsløsninger som eksempelvis Airbnb, og reguleringer er derfor under diskussion. Brugen af det offentlige, fysiske rum til økonomiske aktiviteter når også indimellem niveauer, hvor hensynet til andre behov, herunder også økonomiske og erhvervsmæssige interesser, ikke tilgodeses. Hvis man ønsker at bremse op for miljømæssige degraderinger, er en offentlig involvering helt påkrævet, for her kan man ikke nødvendigvis forvente, at virksomhederne selv tager initiativ, eller at markeds kræfterne alene kan regulere. En klog regulering skubber nye løsninger fra ide- og innovationsstadiet frem mod en markedsgørelse.

I den sammenhæng har turismeorganisationer, som modtager betydelige offentlige tilskud, også en vigtig rolle. Det er blandt andet dem, som skal sikre fremme af verdensmålene i deres kontakt med virksomhederne, herunder også at kunne støtte og argumentere for de indsatser, som måske gør ondt på kort sigt. Der er brug for en erkendelse af, at man også bør iværksætte verdensmålsaktiviteter, som ikke direkte understøtter en uniform vækstdagsorden.

Referencer

- Bach, P. & Hjalager, A. M. (2020). Socialøkonomiske forretningsmodeller – etiske bidrag til turismen? In: A. M. Hjalager (Ed), *Forretningsudvikling og innovation i turisme* (pp. 133-147). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Blichfeldt, B. S., Duedahl, E., & Liburd, J. (2020). How engaging with nature can facilitate active healthy ageing. *Tourism Geographies* (forthcoming).
- Business & Sustainable Development Commission (2017). *Better business better world*. London: Business & Sustainable Development Commission.
- Duedahl, E. & Liburd, J. (2019). Bridging the Gap: Co-design for Sustainable Tourism Development Education. In: J. Pearce (Ed.), *Think Tank Proceedings of BEST EN Think Tank XIX: Creating Sustainable Tourism Experiences* (pp. 34-37). Townsville: James Cook University.
- Fayos-Solà, E. & Cooper, C. (2019). The Future of Tourism-Innovation for Inclusive Sustainable Development. In: E. Fayos-Solà & C. Cooper (Eds.), *The Future of Tourism* (pp. 325-337). Cham: Springer.
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044-1060.

- Heape, C. & Liburd, J. (2018). Collaborative Learning for Sustainable Tourism Development. In: J. Liburd & D. Edwards (Eds.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Hjalager, A. M. (2017). *Governance innovation cases in coastal tourism*. Kolding: Syddansk Universitet.
- Lew, A. A. (2020). The global consciousness path to sustainable tourism: a perspective paper. *Tourism Review*, 75(1) 69-75.
- Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301-323.
- Margaryan, L. & Stensland, S. (2017). Sustainable by nature? The case of (non) adoption of eco-certification among the nature-based tourism companies in Scandinavia. *Journal of Cleaner Production*, 162, 559-567.
- Rosati, F. & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597.
- United Nations (2015). *Transforming our world. The 2030 agenda for sustainable development*. [www.sustainabledevelopment.un.org A/RES/70/1](http://www.sustainabledevelopment.un.org/A/RES/70/1)
- UNWTO (2019). *Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies*. Madrid: UNWTO.
- Villumsen, B. (2020). Et nordjysk La Santa Sport. Samarbejder mellem campingplads og idrætsforeninger om turisme. In: A. M. Hjalager (Ed.), *Forretningsudvikling og innovation i turisme* (pp. 223-235). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Per Bach, Formand, Foreningen Sociale Entreprenører i Danmark, per@socialeentreprenorer.dk

Bodil Stilling Blichfeldt, Lektor, Syddansk Universitet, bsb@sdu.dk

Anders Lisborg Cristensen, Ekstern Lektor, Aalborg Universitet, lisborg@hum.aau.dk

Michael Eis, Formand, Dansk Crowdfunding Forening, michael@eis.dk

Anders Haug, Lektor, Syddansk Universitet, adg@sam.sdu.dk

Anne-Mette Hjalager, Professor, Syddansk Universitet, hjalager@sam.sdu.dk

Jakob Christian Ipland, Senior Manager, WOCO, jci@woco.dk

Jens Frederik Jensen, Professor, Aalborg Universitet, jensf@hum.aau.dk

Jens Friis Jensen, Studielektor, Roskilde Universitet, jensfj@ruc.dk

Claus Christian Koch, Lektor, UCL Erhvervsakademi og professionshøjskole, clko@eal.dk

Anna Porse Nielsen, Direktør, Seismonaut, apn@seismonaut.com

Kristian Philipsen, Lektor, Syddansk Universitet, kp@sam.sdu.dk

Malene Stub Selmer, Direktør, PrimusMotor, mss@primus-motor.com

Stine Skaarenborg, Konsulent, PrimusMotor, sts@primus-motor.com

Søren Graakjær Smed, Adjunkt, Aalborg Universitet, smed@hum.aau.dk

Pia Storvang, Lektor, Syddansk Universitet, spi@sam.sdu.dk

Flemming Sørensen, Professor, Roskilde Universitet, flemmiso@ruc.dk

Bo Villumsen, PhD-studerende, Syddansk Universitet, bovi@sam.sdu.dk

