



RENTABLE  
**FORRETNINGSMODELLER**  
FOR AKTIV NATURTURISME



<b>Indledning</b> .....	4
Aktiv naturturisme – outdoor- og friluftaktivitet .....	4
<b>Forretningsmodeller med 4 grundpiller</b> .....	7
Landskabets betydning – muligheder og udfordringer .....	7
Oplevelser på tværs af kompetenceniveau .....	8
Flerstrengt forretningsmodel .....	10
Samspil med offentlige og private lodsejere .....	11
<b>Businesscases</b> .....	13
Feriecenter Slettestrand: .....	13
Rødvig Kro og Badehotel .....	14
Westwind Klitmøller .....	15
<b>Fra forretningsmodel til destinationsudvikling</b> .....	17
Signatur eller 'add on'-oplevelser .....	17
Friluftaktiviteter som forretning .....	17
Oplevelsesresort og centerdannelse .....	18
Offentlig-private samarbejder .....	19

I den hårde konkurrence om kyst- og naturturister skaber attraktive naturområder og unikke kyststrækninger et stærkt reason-to-go. Landskabet og naturen kan dog i mindre grad end tidligere stå alene, og Danmarks styrke som natur- og kystdestination bør derfor udvikles i retninger, der i højere grad imødekommer nye trends i markederne.

På tværs af alder, køn og nationalitet ser vi en tendens til at kyst- og naturturister i stigende grad vil engageres, aktiveres og begejstres omkring oplevelser i naturen. De søger aktiviteter som giver dem muligheden for at prøve noget nyt, udfordrende og spændende. Der er derfor et stort potentiale i at udvikle oplevelsesprodukter inden for aktiv naturturisme, hvilket også har ført til spirende aktivitet i forhold til produkt- og konceptudvikling hos en række aktører og på en række danske kyst- og naturdestinationer.

Med turisternes store interesse for aktiviteter og oplevelser i naturen burde potentialet nærmest forløse sig selv. Dette synes imidlertid ikke at være tilfældet – nærmest tværtimod. Der ses en markant udfordring i at opbygge økonomisk bæredygtige naturoplevelsesprodukter. For selv om interessen er stigende, opererer man stadig i et felt, hvor volumen af gæster på de enkelte aktiviteter og oplevelser er forholdsvis beskedent og højsæsonen, hvor der kan trækkes kunder på traditionelle kyst- og naturturister, er kort. Af samme grund er det nærmest umuligt at skabe en sund forretning baseret på enkeltstående aktivitetstyper eller isolerede målgrupper.

For at kunne arbejde strategisk med udviklingen af kommercielle oplevelser inden for aktiv naturturisme – både på forretnings- og destinationsniveau – er der behov for at øge forståelsen af, hvad der gør en forretning til en succes inden for dette felt af turismen. "Handlingsplan for Kyst- og Naturturismen i Danmark 2016-2018", som Dansk Kyst- og Naturturisme udgav i foråret, har fokus på udviklingen af "aktiv naturturisme", herunder i særdeleshed udvikling af forretningsmodeller, der kan skabe kommercielle naturoplevelser og dermed kapitalisere på den basisinfrastruktur

(stier, veje, skiltning m.m.) og det kerneprodukt (fx feriehus/campingpladser) som allerede nu giver gode muligheder for friluft aktiviteter.

Formålet med denne rapport er derfor at kigge nærmere på forretningsmodeller blandt en række succesfulde erhvervsaktører inden for aktiv naturturisme i Danmark. Undersøgelsen indkredser nogle af de årsager, som erhvervsaktørerne fremhæver som væsentlige for deres succes og forsøger at tegne et billede af deres forretningsmodel og dens tilblivelse. Rapporten henvender sig til dem, der i turisme- eller erhvervsfremmesystemet arbejder med oplevelses- eller forretningsudvikling inden for aktiv naturturisme på enten virksomheds- eller destinationsniveau.

Undersøgelsen bygger på interviews med 7 erhvervsaktører, der driver forretning inden for forskellige aktivitetsformer og geografier, henholdsvis Feriecenter Slettestrand, Westwind Klitmøller, Rødvig Kro og Badehotel, Sort Safari, Vildmænd, Nicus Nature og Ærø Tours.

Rapporten beskriver først og fremmest fællestæk for aktørernes forretningsmodel med afsæt i eksempler fra de enkelte forretningscases. Herefter følger en beskrivelse af tre separate forretningscases – Feriecenter Slettestrand, Rødvig Kro og Badehotel samt West Wind Klitmøller – med det formål at give yderligere indsigt i de tre forretningsmodeller. Slutteligt opstiller rapporten perspektiver til mulige indsatser for at gå fra forretningsudvikling til destinationsudvikling. Men allerførst følger en kort begrebsafklaring af aktiv naturturisme og de to hovedbegreber outdoor- og friluftaktivitet.

## AKTIV NATURTURISME – OUTDOOR- OG FRILUFTSAKTIVITET

Aktiv Naturturisme benyttes som paraplybegreb i Handlingsplan for Kyst- og Naturturismen i Danmark 2016-2018 til at favne kommercielle udviklingsindsatser inden for både outdoor- og friluftslivsaktiviteter. Hvor vi på dansk opererer med den nordiske kulturtradition "friluftsliv",



har man på engelsk ikke et lignende begreb, og kalder det i stedet for "outdoor". På dansk skelner vi typisk mellem de to, for at vise variation i, hvordan en given aktivitet tilgås og dyrkes. Typisk er outdooraktiviteter kendetegnet ved at udfordre på spænding, udholdenhed og fysik. Derfor er aktiviteter inden for outdoor ofte stærkt afhængige af landskabet; det kan være højdemeter, klippegrund, vind- eller bølgeforhold, og foregår oftest ved en højere puls og er dermed tidsbegrænset som aktivitet. Outdooraktiviteter passer af samme grund godt til en stationær ferieform, der er den primære ferieform i Danmark i form af bl.a. sommerhuse og campingpladser. Overnatningsstedet bruges dermed som base for at dyrke outdooraktiviteter i større eller mindre grad under ferien. Desuden kræver outdooraktiviteterne typisk en form for ekstraudstyr eller en introduktion for nybegyndere/letøvede.

Friluftaktiviteter er derimod aktiviteter, der foregår med lavere puls, og dermed kan foregå i længere tid. Visse friluftaktiviteter, så som vandring og cykling passer således i højere grad til en nomadisk ferieform. Yderligere er friluftaktiviteter kendetegnet ved en lav indgangstærskel, hvor de fleste allerede mestrer de basale færdigheder – at komme ud i naturen, fx til fods eller på cykel. Man

kan derfor hævde, at modsat outdooraktiviteter, ligger alle udøvere af friluftaktiviteter allerede højt i kompetenceniveauet, og derfor kræves der ofte ikke en umiddelbar introduktion. Friluftaktiviteter favner således bredere og indgår ofte som integreret del af mange kyst- og naturturisters almene brug af naturen i form af kortere/længere gå- og cykelture med udgangspunkt i overnatningsstedet og som transport til/fra oplevelser o.lign. men på ikke-kommercielle vilkår.

Der er selvfølgelig mange underafdelinger af disse aktivitetstyper, og mange steder hvor outdoor og friluftsliv fletter sig sammen. Eksempelvis vil den passionerede vandrer eller cykelrytter ofte være tiltrukket af udfordrende landskaber (fx højdemeter), ligesom en typisk outdoor-aktivitet som MTB kan omsættes til mildere grader og dermed tage form af friluftsliv. Det er derfor heller ikke hensigten at levere en endegyldig definition men derimod blot pointere nogle vigtige grundelementer, der har betydning for den måde erhvervet opbygger og driver deres forretning.

Rapportens virksomhedscases beskriver forretningsmodeller inden for begge grene af naturturisme, dog med størst fokus på opbygningen af outdoor-oplevelser.



Én helt generel ting, som afspejler aktørernes oplevelse er, at man ikke skaber en succesfuld outdoor-forretning med et simpelt fingerknips. Det tager tid og kræfter at opbygge en sund forretning. Det forudsætter det rigtige udgangspunkt - enten den rigtige placering eller en sund kerneforretning med potentiale for 'ekstra forretningsområde' - og det kræver sammenhæng til den destination og den værdikæde, man er en del af.

Klitmøller er et godt eksempel på dette. I 1992 udkom turismestrategien "fælles fodslaw", der bygger på data fra 1988 og frem. I bogen nævnes "Windsurf paradiset i Thy, også kaldet Cold Hawaii". Cold Hawaii har altså eksisteret siden 1992, og det er først i de seneste år, at det begynder at lade sig kapitalisere. Erhvervet har arbejdet hårdt og længe for at få den placering, de har i dag, og ofte kan deres personlige engagement i det sportslige element ikke adskilles fra det virksomhedsmæssige.

Aktørerne i nærværende undersøgelse tegner - foruden højt engagement og brændende motivation for det de laver - også et billede af nogle forretningsmodeller, der er bygget op omkring fire fællestræk. Disse fællestræk udgør tilsyneladende nogle af de centrale grundpiller, der har gjort det muligt at opbygge og drive succesfuld forretning.

#### De fire fællestræk er:

- 1) Landskabet er centrum for oplevelsen og udslagsgivende for tiltrækningskraften.
- 2) Produktporteføljen tilgodeser gæster på tværs af kompetenceniveau.
- 3) Forretningsmodellen er flerstrengt.
- 4) Der er ofte et tæt samspil med både offentlige og private lodsejere.

## LANDSKABETS BETYDNING - MULIGHEDER OG UDFORDRINGER

Landskabet har stor betydning for, hvad man kan tilbyde af oplevelser og dermed, hvilke gæster man kan tiltrække. Landskabet er afgørende for den oplevelsesmæssige værdi. For Feriecenter Slettestrand er sporet den absolut vigtigste faktor for deres succes med mountainbiketurisme. Uden et godt landskab, ingen gode spor - uden et godt spor, ingen mountainbikere. Tilsvarende historier finder vi hos andre aktører - intet Vadehav, ingen sort safari, sælsafari, østerssafari m.m. - intet ø-hav, ingen kajakoplevelser. Der er altså ingen tvivl hos erhvervsaktørerne om, hvilke oplevelsesmæssige kvaliteter, det landskab, de opererer i, kan tilbyde. Uanset om oplevelsen er kajak, safari, MTB eller surf-/boardsport, står landskabets potentiale helt tydeligt for dem. Det samme ses ved den specialiserede gæst - SIT'eren (Special Interest Tourist). Hvis ikke vindforholdene er således, at SIT'eren med nogenlunde sikkerhed kan vide, at vedkommende fx kan paraglide, wind- eller kitesurfe, så vælger vedkommende et andet sted for sin aktivitet - og dermed også et andet feriemål for sin aktive ferie. Hvis ikke MTB-sporet er af den ønskede kvalitet, kommer denne gæstetype ikke til feriestedet for at dyrke MTB osv. En form for garanti for, at man kan dyrke den interesse, man er taget på ferie for at dyrke, vil være afgørende.

Et tydeligt eksempel er bølgesurferne. Man ser et kæmpe opbud af surfere langs Cold Hawaii-kysten, når vejrudsigterne varsler om gode forhold. Disse miniferier besluttet og bookes typisk først et par dage eller sågar et par timer før afgang. Når ikke der er hverken bølger eller vind i Cold Hawaii, er der - særligt uden for højsæson - kun ganske få almindelige autocampere på gennemfart. Garanti for, at man kan dyrke sin interesse skal altså være til stede, hvis SIT-gæsterne skal planlægge fremadrettet. Bølgesurferne vil eksempelvis, når de holder ferie, der skal bookes lang tid i forvejen, typisk vælge et andet sted i verden, hvor der kan gives mere langsigtet bølgegaranti, end hvad der er muligt i Cold

Hawaii. Dette svarer overens med, at skidestinationer investerer i snekanoner – idet snegaranti er en absolut nødvendighed for et velkørende skiresort. Noget lignende kan man desværre ikke med samme succes gøre i forhold til bølger, men heldigvis er der elementer af outdooraktivitetens kvalitet, vi selv kan styre. Et dansk eksempel kan være, når Feriecenter Slettestrand sender deres sporekspert Esben Kronborg ud kl. 23 om aftenen for at reparere et spor, fordi han ved, der kommer en flok norske gæster dagen efter. På samme måde kører løjpe-præparationsmaskinerne også hele natten for at gøre pisterne klar til gæsterne på skisportssteder.

En høj oplevelseskvalitet er ikke en eksakt videnskab. Der findes ingen gylden manual på det perfekte mountainbikespor, den perfekte kajakoplevelse osv. Det vil i sagens natur altid bero på den enkeltes oplevelse. Men den høje sporkvalitet sikrer Feriecenter Slettestrand ved selv at opbygge deres oplevelser i sporet.

Det samme ses hos Sort Safari, hvis forretningsmodel opererer inden for friluftaktiviteter og formidling. Her er der fokus på, hvilke naturfænomener, man ønsker at formidle til sine gæster, og frem for alt hvordan og hvornår, det både skal og kan formidles. Både Feriecenter Slettestrand og Sort Safari – og de øvrige erhvervsaktører i undersøgelsen – peger på, at de naturoplevelser, de lever af at levere og formidle, lader sig diktere af hvilke konkrete landskabelige og naturgivne forhold, der er tilstede, der hvor forretningen drives. Dertil kommer deres eget personlige engagement i og forståelse for landskabet – for dets muligheder og udfordringer.

## OPLEVELSER PÅ TVÆRS AF KOMPETENCENIVEAU

Handlingsplan for Kyst- og Naturturismen i Danmark præsenterer en opdeling af gæstetyper på kompetenceniveau i forhold til deres udøvelse af aktive naturoplevelser (outdoor- og friluftaktivitet). Her skitseres tre niveauer, henholdsvis "Den nysgerrige" (Let-/uøvede), "Den særligt interesserede" (øvede) og "Den specialiserede (særligt øvede/SIT). Netop gæsternes kompetenceniveau beskriver erhvervsaktørerne i denne undersøgelse som noget, der har grundlæggende betydning for deres tilgang til at levere en oplevelse. Kompetenceniveauet hos den enkelte udøver stiller forskellige krav til produktet og giver forskellige muligheder i forhold til indholdet i et kommercielt oplevelsesprodukt.

En gennemgang af de interviewede aktørers produktporteføljer viser, at der i høj grad er tale om produkter, som henvender sig til gæster med et ønske om instruktion til udøvelse eller formidling undervejs i aktiviteten. Det kan være en forklaring på et givent naturfænomen eller landskabet, som eksempelvis udgør en stor del af produkterne hos Sort Safari, eller det kan være et MTB-, surf- eller kajakkursus, eller som det ses i det kommercialiserede friluftsliv hos Vildmænd i form af kurser i undervandsjagt, bålmad osv.

Og det er ikke uden grund, at udbuddet af produkter ser sådan ud. De interviewede aktører fortæller samstemmigt, at det er lettere at tjene penge på "de nysgerrige" (let-/uøvede) end på de øvede. Rasmus Fejerskov fra Westwind Klitmøller troede, da han startede sin butik i Klitmøller for



13 år siden, at han skulle leve af at sælge surfboards til surfere, men måtte erkende, at det var der hverken avance eller salg nok i. Han begyndte i stedet at tænke i, hvordan aktiviteten kunne gøres tilgængelig for dem, der ikke allerede var øvede/specialister. Til nybegynderen sælger han nu typisk instruktørtimer, grejudleje, t-shirts etc. I dag inkluderer spændvidden i Westwind Klitmøllers produkter alt fra varm sauna og vildmarksbad kolde, hårde vintermåneder, hvor kun de mest hardcore windsurfere tager på vandet, til junior-windsurfskole på Vandet Sø inde i baglandet. Man tilbyder altså oplevelser til alle niveauer – på tværs af sæsoner og demografiske målgrupper. Eksemplet understøttes af lignende produkter rundt om i landet bl.a. i Hvide Sande, hvor man gør brug af både havet og fjorden til at differentiere boardsportsprodukter alt efter kompetence-niveau og dermed som destination tilbyder et mere alsidigt produkt inden for aktiv naturturisme. De specialiserede gæster har hverken brug for instruktion eller grej. Til gengæld har de brug for, at den sportslige oplevelse er i top for at kunne vække – og fastholde – deres interesse for feriestedet. Dette er virksomheder såsom Feriecenter Slettestrand fuldt ud klar over, og det er derfor de reparerer spor til langt ud på natten. For den nysgerrige eller letøvede, som ikke har aktiv naturturisme som sit primære formål på ferien, vil man kunne slippe afsted med mindre perfekte forhold, da denne gruppe typisk vil befinde sig på destinationen af andre årsager eller ganske simpelt ikke stiller de samme krav til at blive udfordret. Et højt serviceniveau og høj kvalitet er dog bestemt attraktivt for alle – uanset kompetenceniveau.

I arbejdet med forskellige kompetencegrupper er det gennem leverancen på tværs vigtigt at kende sine gæstetyper og deres specifikke behov. En virksomhed, der formår at skelne på tværs af niveau, er Ærø Tours. Deres koncept består i grove træk af en færgebillet og en guide i papirform. Dertil kan så købes cykelleje, bespisning, overnatning m.m. i forskellige konstellationer. Men i grundformen for deres cykelprodukt købes cykelkort, der gør gæsten i stand til at tilpasse øoplevelsen til eget tempo og interesse.

En række gæster, der udøver en hobby på ferien, udgør ikke automatisk én generisk gruppe. Det er kendetegnende for de adspurgte erhvervsaktører, at de kender både deres gæstetyper og disses behov særdeles godt. Turister, der cykler, betragtes af den specialiserede overnatningsaktør langt fra som en generisk størrelse – derimod sigtes der mod at imødekomme de specifikke behov, som gæsterne har. Dette kommer fx til udtryk når Feriecenter Slettestrand altid er i dialog med gæster, der skal have et MTB-kursus, inden ankomst. På den måde har feriecentret mulighed for at tage bestik af gæsternes niveau og sammensætte den helt rigtige cykeloplevelse til dem. En anden tydelig måde, hvorpå de imødekommer deres MTB-gæsters situation, er, at det er fuldstændigt naturligt at gæsterne er iført kliksko og cykeltøj –også i feriecentrets restaurant.

### De interviewede aktører fortæller samstemmigt, at det er lettere at tjene penge på "de nysgerrige" (let-/uøvede) end på de øvede

En cykelturist, der cykler langt og i lavere tempo, har ikke det samme behov som eksempelvis en MTB-cyklist i høj fart. Begge grupper efterspørger en anden type services end den typiske feriehusgæst, der blot benytter cyklen som transportmiddel rundt på feriestedet. På produktniveau synes dette at være logik, da en langturscyklist på gennemfart ikke skal leje et feriehus i en uge. Men feriehuset kan sagtens produktudvikles, såå gæster har mulighed for at køre ture rundt i området og dermed kropsligt opleve de smukke omgivelser, som feriehuset ligger i.

Et hotel eller en kro kan servicere både dem, der cykler på gennemfart og dem, der er på miniferie på hotellet. Der er således mange måder at inkorporere cykel + ferie som turistaktør, hvilket Rødvig Kro og Badehotel er et glimrende eksempel på. På grund af deres geografiske placering på København-Berlin cykelruten begyndte de at tænke ophold for cykelturister på gennemfart ind



som en del af deres forretningsmodel. Hotellets typiske gæster tilhører den ældre gruppe, der kommer for et 'almindeligt kroophold' eller i forbindelse med et familiearrangement ("Vi har mange guldbryllupper"), men via sin placering kan hotellet nu udnytte et potentiale ved at tillægge forretningen en ekstra cykeldimension. Som følge af dette, har det vist sig at tilføjelsen af cykling som oplevelsesdimension i høj grad også kunne tilbydes til deres eksisterende målgruppe. Således at udlejning af elcykler i virkeligheden er blevet en central del i deres Bed+Bike-forretning. Det betyder nemlig, at de ældre gæster ubesværet kan cykle rundt i egnen og nyde naturen. Rødvig Kro og Badehotel muliggør altså en ekstra oplevelsesdimension til stedet, hvilket gør deres gæster endnu gladere for deres ophold. Rødvig Kro og Badehotel estimerer en meromsætning på omkring 5% udelukkende fra deres 6 elcykler.

### Er forretningspotentialet mindre end de 10% i øget indtjening, opgives det ofte inden, det når at vokse

Ifølge erhvervsaktørerne i denne undersøgelse, er de gæster, der lægger færrest penge altså dem, der er mest selvhjulpne. Dermed har erhvervet incitament for at arbejde med den gruppe, der ikke kan betegnes som specialiserede og de ville marginalisere deres eget kundegrundlag ved udelukkende at fokusere på SIT-segmentet. De specialiserede udøvere tilfører dog en brandtroværdighed, der kan være afgørende for om man kan overhovedet kan tiltrække nybegynderne. I tråd med den tidligere parallel til skidestinationen, har Feriecenter Slettestrand et veludviklet spor-net med forskellige sværhedsgrader lige fra nybegynderstien til et down hill konkurrencespor for kun de absolut dygtigste udøvere. En produkt-sammensætning, der tilgodeser begge ender af kompetencespektret, giver altså en mere helstøbt forretningsmodel, så tilbud og produkter imødekommer hele spændvidden fra absolut nybegynder til hardcore SIT-udøver.

## FLERSTRENGET FORRETNINGSMODEL

Foruden et produkt der på den enkelte aktivitet formår at ramme på tværs af kompetenceniveauer, beskriver erhvervsaktørerne en forretningsmodel, der inkluderer flere strenge både i forhold til aktiviteter og udbud på tværs af sæsoner.

Det er kun i meget sjældne tilfælde muligt at skabe sund forretning på enkeltstående aktiviteter; eksempelvis siger Feriecenter Slettestrand, deres primære mountainbikedel er, at lave teknikkurser, og det ville de ikke kunne leve af alene. Ligeledes ser vi heller ingen overnatningsforretning, der alene lever af belægning fra fx cykelturister, vandrere eller andre aktive naturturister. For at opbygge økonomisk bæredygtige naturoplevelser, bør fokus være på opbygning af kritisk masse ved at skabe forretningsmæssig sammenhæng mellem flere aktivitetsmuligheder og -services. Fælles for de stærke aktører er, at deres forretningsmodel bygger på flere typer af indtjening. De har på sin vis været i stand til at skabe en slags 'epicentre', hvor forskellige kundegrupper eller oplevelser kan sameksistere.

Som det fremgår af businesscasen om Feriecenter Slettestrand, består deres virksomhed af 4 lige store områder: Et feriecenter for handicappede og for "almindelige" feriegæster, kursusophold for virksomheder og et oplevelses- og overnatningssted for mountainbiketurister.

Virksomhederne er derudover i konstant udvikling i forhold til at udvide eller styrke deres produktportefølje og således give incitament for kunderne til at komme igen. Det ses især hos Sort Safari, hvor man konstant fornyer udbuddet med nye, sjove produkter inden for naturoplevelser/-formidling til såvel børnefamilien og voksne par. Hver sæson – et nyt produkt.

Uden at kunne levere økonomisk dokumentation – typisk fordi man ikke skelner mellem om en gæst tilhører den ene eller anden type i forhold til aktivitet og oplevelse – beretter erhvervsaktørerne, at for at investeringen i at lægge et nyt

element ovenpå sin forretningsmodel skal være rentabel, skal man typisk lede efter forretningsområder/-aktiviteter, der kan øge indtjeningen med 10 % for at kunne sikre et godt og økonomisk bæredygtigt produkt. Er forretningspotentialet mindre end de 10 % i øget indtjening, opgives det ofte inden, det når at vokse. Er forretningspotentialet 10% eller derover, vil det nye produkt derimod tilføje nyt liv til virksomheden. Dette skal dog ses relativt i forhold til omkostningerne for at finde disse nye 10% i vækst.

Rødvig Kro bevidner en øget indtjening, hvoraf de 5% helt sikkert kan spores til deres elcykler, efter de har påbegyndt arbejdet med Bed + Bike certificeringen og derigennem tilføjet cykelturisme/cykeloplevelser som en ekstra streng. Rødvig Kro og Badehotel har nu et cykelprodukt, der er med til at differentiere dem i markedet fra typiske badehoteller og kroer.

Når man arbejder med nicheturisme siger det imidlertid sig selv, at det ikke er alle, der falder inden for målgruppen. Dermed kan målgruppen hurtigt blive forholdsvis lille. Til gengæld er de turister, der kommer, ofte gengangere. Og netop derfor er det vigtigt med konstant produktfornyelse, så de gæster, man allerede har fat i, enten direkte via sin forretning eller via destinationens samlede tilbud, stadig har mulighed for at købe ind på nye oplevelser.

Den forestilling, at forretningslivet udelukkende lever af den nicheturisme, de har specialiseret sig inden for, ses til tider. Det er ikke sandt. I langt de fleste tilfælde er den succesfulde case bundet op på en basisindtjening, som supplerer nichedelen godt. Ofte fylder selve "drop-in-turismen", der er bundet op på niche-produktet – rent faktisk mindst, og det kan derfor ikke kan lade sig gøre udelukkende at skulle leve af og servicere denne del – i hvert fald ikke i opstarten. Når drop-in turismen er en forholdsvis lille del, er erhvervet ofte engageret i arbejdet med institutioner, således at fx skoler, flygtningecentre o.a. fylder ordrebøgerne ud. Det er en tendens, vi ser bredt hos især vandsportsaktører som Nicus Nature, Westwind osv.

Inden for alle grene af aktiv naturturisme kan det være svært at opnå kritisk masse som erhvervsdrivende, hvis man udelukkende tænker isoleret på én aktivitet. Skeler man derfor til destinationsudvikling vil det ligeledes sige at man i højere grad bør tænke flere typer af aktiviteter sammen. Dvs. har man et stykke skov med en god placering og en god topografi, kan man med fordel sammentænke flere outdoor- og eller friluft aktiviteter som del af det samme område, fx MTB og ridning, suppleret med friluft aktiviteter såsom vandring og klassisk cykling.

For at opbygge økonomisk bæredygtige naturoplevelser, bør man have fokus på opbygning af kritisk masse ved at skabe forretningsmæssig sammenhæng mellem flere typer af aktiviteter, udlejning, instruktion og de øvrige basale turistefaciliteter så som bespisning og overnatning. En sjov krølle på dette er, at erhvervsaktørerne inddeler sig i 2 kategorier på dette punkt: Slettestrand og Rødvig Kro har bygget en oplevelsesdel oven på deres overnatningstilbud, hvor Nicus Nature, Ærø Tours, Sort Safari, Westwind og Vildmænd er klar over afhængigheden af et godt overnatningsprodukt, som de bygger oven på deres forretning. Enkelte sikrer overnatning i eget regi, og andre har indledt formaliserede samarbejder med fx campingpladser.

## SAMSPIL MED OFFENTLIGE OG PRIVATE LODSEJERE

Inden for aktiv naturturisme vil et samarbejde med offentlige myndigheder ofte være en grundlæggende præmis for opbygningen af en forretning. Ofte vil erhvervet have behov for at drive forretning fra arealer, der ejes af enten kommune eller stat, og de vil dermed være underlagt gældende regelsæt for kommerciel benyttelse af disse naturarealer.

I forhold til lovgivning kan der i nogen grad skelnes mellem vandbaserede og landbaserede oplevelser. De vandbaserede kræver oftest ikke noget direkte samarbejde med en offentlig myndighed; havet er ikke en del af naturstyrelsens arealer, og de erhvervsdrivende skal derfor

udelukkende forholde sig til at følge søfartsstyrelsens regler, såfremt dette kan blive aktuelt. Dvs. alle surf-relaterede oplevelser og kano-kajakoplevelserne har som udgangspunkt lettere ved at blive etableret i virksomhederne. Nicus Nature skal fx hverken indhente tilladelser eller betale afgifter for de aktiviteter, han udbyder på vandet. Derimod hører vi fra både Sort Safari og fra Ærø Tours, at søfartsstyrelsens regler for turistfartøjer er så stramme, at de ikke kan finde økonomisk incitament til at besvare den efterspørgsel, de allerede har fra deres kunder til at kunne lade sig sejle rundt i de danske farvande. Det paradoksale her, som Allan Harsbo fra Ærø Tours kan berette om, er at skibe, der er indregistrerede i bl.a. Holland, hvor reglerne er mere lempelige, fungerer som krydstogtskibe rundt i det sydfynske øhav. Her transporteres tyske, hollandske og engelske gæster rundt mellem øerne og Fyn, men Allan Harsbo kan, som dansk operatør, ikke gøre tilsvarende manøvre. På tilsvarende vis har Sort Safari indledt et samarbejde med et tysk rederi, så de på lovlig vis kan udskibe gæster på den tyske side af grænsen og sejle rundt i den danske del af Vadehavet til sælsafari eller andet.

### Inden for aktiv naturturisme vil et samarbejde med offentlige myndigheder ofte være en grundlæggende præmis for opbygningen af en forretning

For de landbaserede naturoplevelser forholder det sig lidt anderledes. Her giver de adspurgte erhvervsaktører udtryk for, at der ofte er behov for at kunne bruge arealer, der hører under Naturstyrelsen. At drive forretning på disse arealer kan til tider opleves som svært – men dog ikke umuligt. De forretningsdrivende er pålagt regler, afgifter mv., som ved første øjekast kan slå bunden ud af overskuddet. Det kan dog lade sig gøre, og Feriecenter Slettestrand kan berette, at når først den gode dialog er skabt, så er Naturstyrelsen ofte meget samarbejdsvillig.

Naturstyrelsen er forpligtet til at vedligeholde det konkrete areal. Derfor findes der ingen standardpris hos Naturstyrelsen, da det kommer an på den konkrete natur. Det er klart, at et mountainbikespor i en skovbund kræver en anden vedligeholdelse end et mountainbikespor i sand eller på klippe. Naturstyrelsen skal ud over de enkelte erhvervsdrivende også håndtere alle andre brugergrupper. Der kan således ved en god dialog skabes løsninger på, hvordan jægere, vandrere, mountainbikere, ryttere, kitesurfer og ornitologer kan sameksistere. En tæt og god dialog med Naturstyrelsen vil ofte her være en forudsætning for forretningsmæssig succes.

Når det er sagt, fortæller erhvervet desuden, at de må tænke i alternative løsninger, når samarbejdet ikke er så frugtbar, som de erhvervsdrivende i første omgang kunne ønske sig det. Eksempelvis fik virksomheden Vildmænd afslag, da de ønskede at udleje friluftsgrej fra kommunale shelterpladser. Da det dermed blev umuligt at skabe en oplevelsesmæssig overlægning til de sædvanlige shelterpladser, besluttede virksomheden derfor at omformulere konceptet; de lejer nu et areal af en privat skovvej i stedet. Vi har også eksempler på, hvordan en virksomhedsejer i nogle henseender laver aftaler med en hel række private lodsejere. Det gør de både for at undgå Naturstyrelsens arealer, således at virksomheden kan drives uden at skulle betale afgifter til naturstyrelsen, men også for at føre fx et mountainbikespor hen over en privat lodsejers areal, der kan ligge som en kile ind imellem naturstyrelsens areal. På den måde kan vi altså se, at de virksomheder, der arbejder på land, har et stort arbejde foran sig med at få aftaler på plads, der gør det muligt for dem at drive virksomhed fra arealer, der ikke er deres egne.

Derudover er det også kendetegnende, at de virksomheder, for hvem det går godt, formår at begå sig i arbejdet med det offentlige – både det statslige (styrelser og ministerier) samt i arbejdet med kommunens forvaltninger. Ofte er der en meget tæt relation mellem aktør og det offentlige, og ofte kræver det, at aktøren lægger mange timer i dette arbejde.

For at illustrere de ovenstående pointer yderligere følger nu 3 businesscases på hhv. Feriecenter Slettestrand, Rødvig Kro & Badehotel samt Westwind Klitmøller. De 3 businesscases er beskrevet ud fra interviews med ejerne og kan altså ses som en kort beskrivelse af deres forretningsmodeller i prosaform.

## FERIECENTER SLETTESTRAND

Feriecenter Slettestrand bliver ofte fremhævet, når snakken falder på succesfulde forretninger inden outdoor-turisme i Danmark. Feriecenteret har specialiseret sig inden for bl.a. mountainbike, og casen illustrerer samtlige fire grundpiller.

Først og fremmest må det fastslås, at man på feriecenteret ikke kan leve af at udleje MTB-cykler, men at mountainbiketurismen blot er en del af den samlede indtjening. Feriecenteret bevægede sig i første omgang fra almindeligt feriecenter til at være et feriecenter, der var specialiseret inden for handicapområdet. Senere har man igen udviklet sin forretning til nu at markere sig som et fremragende mountainbikested. Feriecenterets produktportefølje er således over tid udviklet til at kunne imødekomme 4 overordnede målgrupper: gæster med forskellige funktionsnedsættelser, virksomheder, der afholder kursusdage og konferencer, mountainbikegæster og derudover den typiske feriecentergæst. Forretningsmodellen for Feriecenter Slettestrand er altså flerstrengt, og mountainbikedelen kan ikke isoleres eller stå alene.

Hver gæstegruppe fylder ca. 25%, og fordeler sig fint med varierede "højsæsoner" hen over året. På feriecenteret mærker man de skiftende højsæsoner for deres grupper ved, at der fra marts begynder at være fyldt op med mountainbikere, primært fra Norge, da deres spor stadig er dækket af sne. Derefter følger en periode, hvor virksomheder og handicapturisme fylder sengepladserne. Hen over sommeren er det så det klassiske feriecenterpublikum, der er dominerende, mens efteråret blander virksomhedsdelen, handicapdelen og mountainbikedelen igen. På den måde supplerer de 4 grupper højsæsoner hinanden godt.

Derudover har feriecenteret mange gengangere. Mange af feriecenterets gæster kommer der første gang i én kategori, og kommer igen i en anden kategori senere hen. Derfor kan det også være svært for direktør Kristian Skjødt at lave en skelne mellem de 4 gæstegrupper, da mange af gæsterne også under selve opholdet kan skifte kategori: "Hvis en virksomhed afholder kursusdag på centeret og derefter, når programmet er slut, kører en tur i sporet, hvilken kategori er det så?". På feriecenteret oplever man altså, at de 4 målgrupper spiller fint sammen i det daglige og supplerer hinanden både oplevelses- og indtjeningmæssigt.

Men at bygge en succesfuld virksomhed inden for outdoor-turisme sker ikke over én nat. Feriecenter Slettestrand har arbejdet med mountainbike siden 2007 og har gradvist øget omsætningsdelen fra mountainbiketurismen siden da. I dag gætter de på, at deres MTB-tiltag har sikret dem 25% vækst. Det er heller ikke en succes, der kommer let, men er en kombination af mange faktorer, hvor blandt andet troværdighed inden for selve den sportslige oplevelse og samarbejdet med det skal gå hånd i hånd. For at tage den sportslige oplevelse først, så har det været afgørende, at Esben Kronborg – Danmarks "Mr. Mountainbike" – er med på holdet. Esben har både cyklet på eliteplan, cyklet adventure races og deltaget i ekstreme mountainbikeløb verden over. Så når erfaring og en perfektionistisk tilgang til sporbyggeriet vægtes højt, opnås kvalitetsspor, der giver naturoplevelser ud over det sædvanlige. Den sportslige oplevelse skal nemlig være i top for at tiltrække de entusiastiske udøvere. At bygge mountainbikespor er ikke en eksakt videnskab, og evnen til at bygge gode spor med flow-oplevelse er noget, man opbygger gennem et helt liv som både rytter og sporbygger.

På Feriecenter Slettestrand er man fuldstændig bevidst om, at sporkvaliteten skal være i top for at opnå den troværdighed, der følger med, når man tiltrækker eliten. Samtidig er man også godt klar over, at man ikke kan leve udelukkende af specialiserede gæster. Det er vigtigt, at man har en bred produktportefølje, der kan imødekomme

gæsterne på tværs af kompetenceniveau. Det er blandt andet derfor, man har anlagt en teknikkbane, hvor der kan afholdes teknikkurser for både nysgerrige, letøvede og klubber. Forretningsmæssigt betyder det, at man kan tilbyde produkter i form af begynder og intro-kurser til en langt større målgruppe, end hvis man blot havde et vildt spor i skoven, hvor eliten kunne være selvkørende.

### Der er ingen, der kigger skævt, fordi man nyder Feriecentrets lækre og primært lokalproducerede mad iført kliksko og mudder på tøjet

Et andet afgørende parameter for at lykkes med mountainbiketurisme er en god dialog og et godt samarbejde med det offentlige. I dette tilfælde er det Naturstyrelsen, der ejer de arealer, hvor Feriecenter Slettestrand – sammen med sporbyggerlauget – har fået lov til at bygge mountainbikespor. En god dialog og et godt samarbejde opbygges ikke bare på en enkelt sæson, men kræver mange kopper kaffe og megen imødekommehed fra begge sider. Som Naturstyrelsen siger, ville Feriecenter Slettestrand ikke have fået lov i starten, hvis man havde vidst, hvor det bar hen. Samtidig er Naturstyrelsen meget tilfredse og omtaler samarbejdet som ”forbilledligt”, da udlægning af spor tilgodeser andre brugergrupper også.

Ved at tilbyde et produkt til alle niveauer har man også alle som potentielle gæster, og derfor trækker Kristian på smilebåndet til spørgsmålet om, hvad der kendetegner hans gæster – for han har ikke en særlig type gæster på centeret. Han har alle som gæster. På spørgsmålet om, hvorvidt mountainbikegæster har særlige behov, lyder svaret derfor også: ”Nej, ikke noget der er særligt, fordi de er mountainbikere”. Mountainbiketurister vil, som alle andre turister, gerne føle sig velkomne på deres ferie. Det ved de på Feriecenter Slettestrand. Der er ingen, der kigger skævt, fordi man nyder Feriecenterets lækre og primært lokalproducerede mad iført kliksko og mudder

på tøjet. Man må gerne have sin cykel med ind i soveværelset i sin ferielejlighed, man må gerne gå rundt med cykelhjelme på, og som Kristian siger med et blink i øjet ”faktisk gør flere af de handicappede gæster også det”. Ved hjælp af imødekommehed, åbenhed og godt værtskab, har Feriecenter Slettestrand altså positioneret sig som et godt sted at tage på mountainbikeophold i Danmark. Gæsterne kan mærke, at de er velkomne.

Feriecenter Slettestrand er en familiedrevet virksomhed, der har arbejdet tæt integreret med deres liv og livsstil. Det kræver utrolige mængder tid at opbygge troværdighed og helt konkret at bygge og vedligeholde de spor, der gør feriecenteret særligt. Faktisk kræver det så meget tid, at Kristian meget bevidst ikke regner på Esbens timetal, for så er det ikke sikkert, at forretningsideen ville være gået igennem. Et skøn fra deres side er dog, at det koster omkring et sted mellem 250-500 arbejdstimer pr. km spor, man har udlagt gennem tiden. For familien bag feriecenteret er feriecenter og mountainbike heldigvis en livsstil, og derfor ikke noget, hvor alle delelementer skal gå økonomisk op. Kvaliteten, stedet, atmosfæren og gæsterne er det, der skal gå op i en højere enhed.

## RØDVIK KRO OG BADEHOTEL

Rødvig Kro og Badehotel er en interessant case, som ofte bliver fremhævet i sammenhæng med cykelturismen på grund af deres gode evner til at udnytte deres certificering som Bed+Bike. Casen er interessant, fordi man har formået at bygge cykelaktiviteter ind i en forretningsmodel, der i udgangspunktet ikke havde noget med aktiv naturturisme at gøre. Casen viser derfor en anden tilgang til den flerstrengede forretningsmodel og viser ikke mindst, hvordan evnen til at få øje på en ny produktudviklingsmulighed kan øge indtjeningen, kundegruppen og dermed også omtalen. Rødvig Kro og Badehotels arbejde med cykelturismen startede, fordi cykelruten Berlin-København blev etableret. Da Rødvig Kro og Badehotel ligger direkte på ruten – cyklisterne cykler igennem kroens parkeringsplads – øjnede kroen en oplagt



mulighed for at byde cyklisterne indenfor. Dermed gik arbejdet med cykelturisme i gang, godt hjulpet af det lokale turisme- og erhvervsfremmesystem.

Rødvig Kro og Badehotel har formået at kombinere deres primære kundegruppe og cykelturismen. Rødvig Kro og Badehotel er primært en kro, hvor folk kommer og afholder deres runde fødselsdage, mærkedage som guldbryllupper og lignende. De lever af "normale" krogæster, som de typisk har fået fat i gennem et godt samarbejde med Ældre Sagen. Ved at kigge på deres primære kundegrupes behov nåede de frem til, at det ville være en god ide at forene cykelturisme og deres gæster via elcykler. Deres primære kundegruppe er de ældre og især dem, der er friske og får stor glæde af at cykle med hjælp fra elcyklen. Ejerne investerede derfor i 6 elcykler og udbyder nu i samarbejde med Ældre Sagen elcykelophold, hvor gæsterne får mulighed for at cykle på elcykler og tage madpakker med til dagens cykeltur.

Rødvig Kro og Badehotel estimerer at ca. 5% af deres omsætning kommer fra deres elcykelophold. Det er umuligt for Rødvig Kro og Badehotel at opgive præcise tal på hvor stor en andel af deres gæster, der kommer som nomadiske cykelturister, da de ikke har mulighed for at registrere gæsterne på den måde. Samlet set giver både cykelopholdene og de nomadiske cykelturister dog det indtryk af stedet, at mange af deres gæster cykler. Dermed har en allerede veletableret virksomhed åbnet sin forretning op mod et produkt inden for aktiv naturturisme. Med en overkommelig indsats har de kunnet tilbyde deres eksisterende målgruppe nye produkter og samtidig potentielt kunnet tiltrække nye gæster.

Da Rødvig Kro og Badehotels cykelprodukt foregår på de allerede etablerede cykelstier ved Stevns, har samarbejdet med fx Naturstyrelsen ikke været relevant for dem. Til gengæld kan der læres af Rødvig Kros gode forståelse for den eksisterende målgruppe og evne til at integrere en ny produktidé, så den ikke står i konkurrence med, men tværtimod forstærker det eksisterende og veletablerede produkt.



## WESTWIND KLITMØLLER

Westwind Klitmøller er en surfshop i Klitmøller. Den startede i 2003, og den voksende forretning er et godt eksempel på, hvorfor der er god forretning i at tiltrække især nybegynderne.

Det var lidt ved et tilfælde, at Rasmus Fejerskov overtog surfshoppen i Klitmøller. Rasmus var og er selv en ivrig surfer og et navn, der hænger sammen med surf og windsurf i Danmark. Stedet for butikken, Klitmøller, hang ligeledes stærkt sammen med surf og windsurf især pga. de mange tyske surfere, som kom efter de bedste windsurf-forhold nord for Hamborg – inden for en rimelig køreafstand. Troværdigheden om stedet og navnet var derfor tilstede fra start, og i hele det danske surfmiljø ville man gerne støtte Rasmus, når man skulle have nyt grej. Desværre var kundegrundlaget ikke særlig stort i Danmark, og det er begrænset hvor mange gange, man kan sælge et nyt surfboard med lav fortjeneste til de samme 50 surfere. I Tyskland, og især i Nordtyskland, er der også en del surfbutikker, så det var heller ikke nærliggende for de tyske surfere at købe deres grej i Klitmøller, når de kunne købe det hjemme og på den måde støtte deres egen surfindustri.

Westwind Klitmøller og Rasmus kunne altså ikke leve af at sælge surfboards og grej til det øverste lag af SIT-gruppen og begyndte derfor at tænke nye tanker i udviklingen af forretningen. Det blev ad åre til produktfornyelser, som passede bedre til de nysgerrige og letøvede, og som ikke udelukkende fokuserede på dem, der allerede var surfere. I takt med denne produktudvidelse kom Cold Hawaii og Klitmøller også på alles læber, og dermed blev kundegruppen mangedoblet.

Produktkataloget for Westwind Klitmøller er nu udvidet med surfskoler; både windsurf, kitesurf, bølgesurf, Standup Paddle surf (SUP) samt undervandsjagt. Forretningen sælger grej, tøj, særlige Cold Hawaii-plakater, tryk, postkort m.m. Man kan finde surf-inspirerede tæpper og lamper i butikken samt de nyeste skateboards i alle tænkelige variationer.

På et tidspunkt drev Rasmus også et lille surf-hostel og senest er firmaet Cold Hawaii Vildmarksbade opstået. Cold Hawaii Vildmarksbade er opstået som en idé med at sætte vildmarksbade på hjul og så udleje dem til de folk, der lejer et sommerhus. Derudover udlejer og sælger firmaet saunaer og vildmarksbade til vandhunde i hele landet. Yderligere har et nyt projekt set dagens lys: Klitmøller Guest House. Her vil man forsøge at kombinere kontorfællesskab og arbejdsfaciliteter med overnatningsmuligheder i byen. Alt i alt en meget flerstrengt forretningsmodel.

Westwind Klitmøller har som sagt ligget i Klitmøller siden 2003, og dens nuværende succes er dermed blevet skabt over en årrække på 13 år. Det har bestemt ikke været nemt, men i takt med at flere bosatte sig i selve Klitmøller og flere dermed turde starte virksomheder op, er det, som Rasmus siger, "blevet en hel del sjovere at drive virksomhed her. Det var ikke sjovt at være den eneste heroppe, der var mørkt allerede i august dengang!". Dermed understreger Rasmus også den virksomhedsmæssige vigtighed i at samarbejde med andre. I Klitmøller er der nu 2 surfskoler (+ et antal af uregistrerede "selvorganiserede" udenlandske surfskoler).

Det kunne have været kritisk, og der kunne have været opstået en frygt for, at de to skoler ville konkurrere om kunderne – men det har absolut ikke været tilfældet. Faktisk har det drevet begge forretninger frem, at man har kunnet samarbejde og presse hinanden til nytænkning. Det har givet langt flere kunder til alle, og Cold Hawaii har for alvor slået sig fast som navn. Og det er godt for forretningen. Udover de rent forretningsmæssige fordele, har det øgede antal forretninger medvirket til at gøre en ende på de 10 års tovtrækkeri omkring surf-mulighederne på den nærliggende Vandet Sø. I 2016 er der blevet sikret adgangsforhold til søen for surferne. Dermed har det givet mulighed for at regelmæssigt at kunne køre kurser for begyndere i wind-surf, da det beskyttede vand inde i søen er bedre til børn og begyndere end det vilde Vesterhav.

Økonomisk rentabilitet og tilstrækkelig gæstevolumen forudsætter, at forretningsudvikling går hånd i hånd med udvikling af destinationen. De grundpiller, som aktørerne beskriver i forhold til at skabe en sund forretning inden for aktiv naturturisme, har derfor også stor betydning for den måde, man i det offentlige erhvervs- og turismefremmesystem kan være med til at skabe en bæredygtig forretningsudvikling.

## SIGNATUR ELLER 'ADD ON'-Oplevelser

Helt overordnet bør man her skelne mellem, om potentialet for udvikling af aktive naturoplevelser ligger i 'add on'-produkter, der lægges som et ekstra oplevelseslag oven på en destinations, eller om potentialet ligger i opbygning af en kerneforretning – eller signaturoplevelse. Dette gør sig gældende på virksomhedsniveau såvel som på destinationsniveau.

Særligt outdoor-aktørerne i denne undersøgelse understreger landskabets betydning for tilblivelsen af en egentlig kerneforretning. Deres forret-

ning ligger et bestemt sted, alene fordi landskabet lige netop her rummer de rette muligheder for at udvikle et stærkt specialiseret produkt, der kan tiltrække SIT-udøverne. Landskabet bliver dermed helt centralt for at kunne opbygge naturoplevelsen som en decideret signatur. Det betyder samtidig, at landskabet mange steder vil sætte sine naturlige begrænsninger for, hvilke målgrupper, man kan tiltrække – og dermed også hvilken type aktiv naturoplevelse, man bør og kan favne. Man bør være bevidst om sin kerneposition i markedet, når man igangsætter udviklingsindsatser hos sit erhverv i forhold til aktiv naturturisme, ellers risikerer man at ramme ved siden af sin målgruppe.

## FRILUFTSAKTIVITETER SOM FORRETNING

Aktørerne beskriver, at de i vid udstrækning favner folk på tværs af kompetencer – fra den "nysgerrige" (let-/uøvede), der ofte trækkes blandt de 'almindelige turister' på destinationen, over den særligt interesserede (øvede) turist og til – for nogle aktørers vedkommende – også at



kunne tilbyde et produkt, der egner sig til den helt specialiserede udøver. Uanset tilgang og spændvidde understreger aktørerne dog, at deres levevej i høj grad afhænger af den 'nysgerrige' og uøvede turist. Det er hos denne målgruppe, behovet for ekstra faciliteter og services findes og dermed også her muligheden for at skabe et mersalg er til stede via disse faciliteter og services, der er mulighed for at tiltrække en større volumen af gæster. På destinationer, hvor der i forvejen er stor volumen af turister, kan der derfor ligge et potentiale i at professionalisere erhvervet, så de formår at løfte aktiviteter fra friluft til forretning. En forudsætning for udvikling af add on-produkter er, at produktet er tilstede i feriestedets, nærmiljø – det vil sige dér, hvor turisterne i forvejen opholder sig.

**Aktørerne er fuldt ud bevidste om styrken i at kunne tilbyde et helstøbt produkt enten ved selv at være leveringsdygtige eller i kraft af deres afhængighed til andre aktører i området**

Fra erhvervsaktørerne hører vi således, at de alle har fundet vejen til en rentabel forretning via trial-and-error, der i flere tilfælde har været både lang og hård, og som har ført dem et helt andet sted, end de havde forventet, inden de kastede sig ud i bestræbelserne på at gøre livsstil til forretning. Det er dog de færreste, der besidder den vilje og kampgejst, som det tilsyneladende kræver for at nå i mål, og derfor er det nødvendigt at kunne støtte potentielle vækstvirksomheder i deres udvikling.

Et fokuseret og langsigtet forløb, hvor udvalgte vækstparate aktører – dem der kan og vil engagere sig i forretningsudvikling omkring aktive naturoplevelser – får konkrete værktøjer og løbende 1-til-1 sparring omkring udviklingen af deres forretning, vil sandsynligvis kunne gear disse til at skabe kommercielle og markedsrelevante oplevelsesprodukter som et ekstra lag til deres kerneprodukt. Erfaringer og resultater fra

sådanne fokuserede forløb vil på sigt kunne skabe en lokomotiveffekt og know-how, der vil kunne sprede sig til det øvrige erhverv.

Aktørerne vil derudover oftest være dybt afhængige af en stærk basisinfrastruktur, eksempelvis cykelstier/-ruter og skiltning (se eksemplet med Rødvig Kro), for at kunne skabe dette ekstra "10%-indtjeningslag" i deres forretning. På destinationsniveau er det derfor vigtigt, at man understøtter sit erhverv ved forsat at arbejde med at styrke basisinfrastrukturen omkring centrale knudepunkter i destinationen og samtidig skaber plads og rum til erhvervet dér, hvor det giver mening – det vil sige dér, hvor aktiviteterne skal udfolde sig.

## OPLEVELSESRESORT OG CENTERDANNELSE

Erhvervets beretninger om flerstrengede forretningsmodeller er ligeledes meget relevant at tænke ind i forhold til indsats på destinationsniveau. Aktørerne er fuldt ud bevidste om styrken i at kunne tilbyde et helstøbt produkt enten ved selv at være leveringsdygtige eller i kraft af deres afhængighed til andre aktører i området. Kritisk masse opbygges altså via forretningsmæssige sammenhænge mellem forskellige aktivitets-tilbud og tilhørende basisfaciliteter. Et klassisk eksempel, som også ses i ovenstående business cases, er at koble oplevelse tættere sammen med overnatning og bespisning.

På destinationsniveau rammer dette direkte ned i meget velkendte udfordringer med at skabe stærk sammenhæng på tværs af værdikæderne. Også her kunne fokuserede og meget markedsorienterede indsats sandsynligvis give større effekt end breddehåndtering. Ud fra devisen, at "lige børn leger bedst" kunne en koncentreret indsats i afgrænsede og – for erhvervet – relevante og forpligtende produktsamarbejder muligvis skabe et mere helstøbt produkt omkring kerneelementerne i den aktive naturoplevelse. Målet med indsatsen ville være funderet i andet og mere end produkt-pakketering, men i højere grad handle



FRA FORRETNINGSMODEL  
TIL DESTINATIONSUUDVIKLING





om udvikling af forpligtende samarbejder med afsæt i gæstens oplevelse af produktet, stedet, helheden og værdigrundlaget.

**Dette kræver for mange aktører utroligt mange ressourcer og som flere af de forretnings-cases, der fremlægges i denne rapport bevidner, kræver det de rette kompetencer og ressourcer at finde mulighederne i forhold til benyttelse af landskabet**

Derudover er der potentiale i at tænke sammenhænge ind i planlægning af infrastruktur og servicefaciliteter, således at én aktivitet (fx MTB) tænkes sammen med andre aktivitetsmuligheder i det samme landskab (fx ridning, klassisk cykling og vandring). Dette bør helt basalt foregå allerede, når der anlægges stisystemer og skiltning. Endvidere ville etableringen af faciliteter og anlæg på de rette lokaliteter, med det formål at drive erhverv, sandsynligvis kunne skabe bedre muligheder for at samle kommercielle oplevelsesudbud på tværs af mindre aktører og aktiviteter. Dette ville kunne skabe et bedre forretningsgrundlag for den enkelte erhvervsdrivende, idet denne ville kunne leje lokaler og dermed få lettere adgang til den rette placering for at udøve sin forretning, eksempelvis ved at kunne opbevare sit udstyr på dét sted, hvorfra aktiviteten skal foregå. Sådanne 'centerdannelser' bør opbygges med direkte afsæt i destinationens øvrige indsatser og etableres, dér hvor landskabs-, service- og forretningsmæssige strukturer ud fra et markedsperspektiv tillader en sammenkobling.

## OFFENTLIG-PRIVATE SAMARBEJDER

Sidst men ikke mindst kan man i erhvervsfremmeindsatser i højere grad bistå aktørerne i myndigheds-håndteringen. Dette kræver for mange aktører utroligt mange ressourcer og som flere af de forretnings-cases, der fremlægges i denne rapport bevidner, kræver det de rette kompetencer og ressourcer at finde mulighederne i forhold til benyttelse af landskabet. Mange aktører vil sandsynligvis bukke under i denne proces, og de ville i højere grad have mulighed for at udvikle sig, hvis de fik den rette assistance til at gennemskue mulighederne – og ikke kun barriererne – i forhold til gældende lovgivning og ejerforhold i de områder, som deres forretningsudvikling er afhængige af. Hertil kunne offentlige myndigheder med fordel tænke erhvervet direkte ind i fremtidig planlægning af udviklingsområder, således at de udlægges, hvor det giver mest markeds- og erhvervsmæssig værdi. Et yderligere skridt kunne være nye offentlig/-private samarbejder – eller outsourcing-modeller – hvor rettigheder til kommerciel udvikling og benyttelse af landskabet lægges hos private aktører på politiske kontraktvilkår, der forpligter aktører til vedligehold og drift af 'fællesgoder' og basisfaciliteter omkring oplevelses-infrastrukturen.

**Uanset tilgang og spændvidde understreger aktørerne dog, at deres levevej i høj grad afhænger af den "nysgerrige" og uøvede turist**

OKTOBER 2016

Dansk Kyst- og Naturturisme bliver medfinansieret af de danske regioner





Skeelslundvej 99, 1.

DK-9440 Aabybro

[info@kystognaturturisme.dk](mailto:info@kystognaturturisme.dk)