



HÅNDBOG I

KOMMERCIEL UDVIKLING AF OUTDOOR- Oplevelser

Baseret på best practice fra udviklingsprojekter
i kyst- og naturturismen i hele Danmark

FORORD

Håndbog i Kommerciel udvikling af Outdoor-oplevelser er udviklet af Dansk Kyst- og Naturturisme. Håndbogen bygger på erfaringer fra en række outdoor-indsatser gennemført af flere aktører. Foruden nærværende håndbog er der som et led i **DEN NATIONALE STRATEGI FOR DANSK TURISME, 2016**, udarbejdet en Handleplan for Outdoor-turismen i Danmark, 2020-2022, der kommer med fem centrale anbefalinger, der kan skubbe outdoor-turismen i Danmark til det næste niveau.

Behovet for en håndbog opstod, da følgegruppen for Handleplan for Outdoor-turismen i Danmark, 2020-2022, identificerede flere fælles problemstillinger og udfordringer i arbejdet med outdoor-turismen. Dansk Kyst- og Naturturisme har været en aktiv part i flere projekter over hele landet fra 2016-2019, hvor disse problemstillinger og udfordringer blev adresseret.

Best Practice fra disse projekter er derfor indsamlet i denne håndbog, som introducerer konkrete metoder og tiltag, der kan bruges som inspiration til udvikling af outdoor-turismen. Håndbogen kan benyttes som inspiration for alle aktører, herunder offentlige myndigheder som kommuner, destinationsselskaber og lignende, der arbejder med udvikling af outdoor-turisme.

Målet med håndbogen er at give læseren praksisbaseret viden om kommerciel udvikling af outdoor-turisme, så arbejdet kan bygge videre

på eksisterende erfaringer og i sidste ende styrke outdoor-turismeerhvervet i Danmark.

Forude ligger forsat et langt sejt træk, hvis potentialerne for outdoor-turisme skal indfries, men ved at trække på hinandens erfaringer og viden, kommer vi længst!

Mange tak til alle, der har bidraget til udviklingen af denne håndbog! Særligt tak til følgegruppen, bestående af repræsentanter fra Erhvervsministeriet, Miljø- og fødevareministeriet, Naturstyrelsen, Kommunernes Landsforening, Danske Regioner, Vejdirektoratet, Danske Destinationer, Dansk Turismefremme, Friluftsrådet, Danmarks Nationalparker og private erhvervsaktører, for gode diskussioner, skarpe inputs og sparring.

Rigtig god læse- og arbejdslyst!



Jens Hausted
direktør

Dansk Kyst- og Naturturisme



INDHOLD

INDLEDNING	6
Afgrænsning og definitioner i denne håndbog	7
Fundamentet for kommercielle naturoplevelser	9
 UDVIKLING AF OUTDOOR-DESTINATIONER MED GÆSTEN I CENTRUM	11
Metode: Oplevelsesprofiler	13
 PRODUKT- OG FORRETNINGSUDVIKLING	20
Metode: Forpligtende udviklingsforløb	24
 UDVIKLING AF HOTSPOTS OG OUTDOOR-CENTRE	34
Hotspots og aktivitets-hubs	36
Outdoor-center	37
Metode: Klyngebaseret center-dannelse	38
 STYRKELSE AF RAMMERNE VIA OFFENTLIG-PRIVATE SAMARBEJDER	50
Samarbejdstrekanten	51
Code of Conduct	52
Certificering	53
 REFERENCER	58

INDLEDNING

HÅNDBOGENS OPBYGNING

Håndbogen består af fire udviklingsgreb samt en række cases, der eksemplificerer brugen af greb i udviklingsarbejdet. De fire udviklingsgreb er:



Udvikling af outdoor-destinationer med gæsten i centrum



Produkt- og forretningsudvikling



Udvikling af hotspots og outdoor-centre



Styrkelse af rammerne via offentlig-private samarbejder

Flere og flere gæster søger de danske kyster og natur, når de skal holde ferie. Men attraktiv natur, kyststrækninger og strande kan ikke længere stå alene, idet gæsterne i højere grad efterspørger oplevelser, når de er på ferie. Skal Danmark styrkes som natur- og kystdestination, skal det udvikles i retninger, der i højere grad imødekommer trends i markederne.

I Danmark er vi tæt på det hele. Skov, strand og vand giver adgang til mangfoldige naturoplevelser. Gæsterne ønsker nye oplevelser og tager på flere, kortere ferieophold med særlige motiver for øje. På tværs af demografiske skel vil turisterne i stigende grad engageres, aktiveres og begejstres omkring oplevelser i naturen og søger aktiviteter, der matcher egne interesser eller som giver mulighed for at prøve noget nyt, udfordrende og spændende.

Outdoor-området er i vækst, og den brede befolkning har taget outdoor-aktiviteter til sig. Siden 2013 er antallet af mountainbikeryttere i statens skove og andre naturområder vokset med 15-20% pr. år. I 2013 etableredes Dansk Surf og Raftingforbund, hvis medlemstal har været støt stigende siden, og som i 2016 alene oplevede en stigning på 70% i medlemstallet. I januar 2019 lancerede regeringen en ny lystfiskerstrategi med 32 mio. kr. i ryggen, blandt andet til realiseringen af et nationalt center for kyst- og lystfiskerturisme. Der er altså en stigende interesse for outdoor-oplevelser.

Potentialet i at udvikle produkter inden for outdoor og aktive naturoplevelser har også ført til en spirende aktivitet i forhold til produkt- og konceptudvikling, der henvender sig til den brede befolkning. Flere og flere aktører dukker op i kølvandet på interessen for outdoor, og derved sikres en konstant eksponering af Danmarks outdoor-muligheder.

Der er dog fortsat et behov for en øget kommercialisering og muligheder for at skabe et økonomisk bæredygtigt forretningsgrundlag. For selvom interessen er stigende, opererer man stadig i et felt, hvor volumen af gæster på de enkelte aktiviteter og oplevelser er forholdsvis beskeden. Dertil kommer, at højsæsonen, hvor der kan trækkes kunder fra den traditionelle kyst- og naturturisme, er kort. Af samme grund er det nærmest umuligt at skabe en sund forretning baseret på enkeltstående aktivitetstyper eller isolerede målgrupper.

At arbejde succesfuldt med forretningsudvikling inden for outdoor-turisme kan altså være en kompleks størrelse. Outdoor lever i samspillet mellem lodsejere, erhvervsaktører og naturens brugere. At få disse til at gå op i en højere enhed kræver en fælles fokusering, og at alle trækker i

samme retning. Udvikling af aktive naturoplevelser sker derfor bedst som en integreret del af den samlede destinationsudvikling.

Det er håbet, at denne håndbog kan være med til at skabe fælles fokusering ved at anvise metoder og inspiration til udvikling af outdoor-turismen.

AFGRÆNSNING OG DEFINITIONER I DENNE HÅNDBOG

OUTDOOR-TURISME

Outdoor-turisme er en fælles betegnelse for et væld af udendørsaktiviteter og favner udviklingsindsatser inden for både outdoor- og friluftslivsaktivitet.

Outdoor-turisme dækker i denne håndbog over en kommerciel tilgang til aktive naturoplevelser.

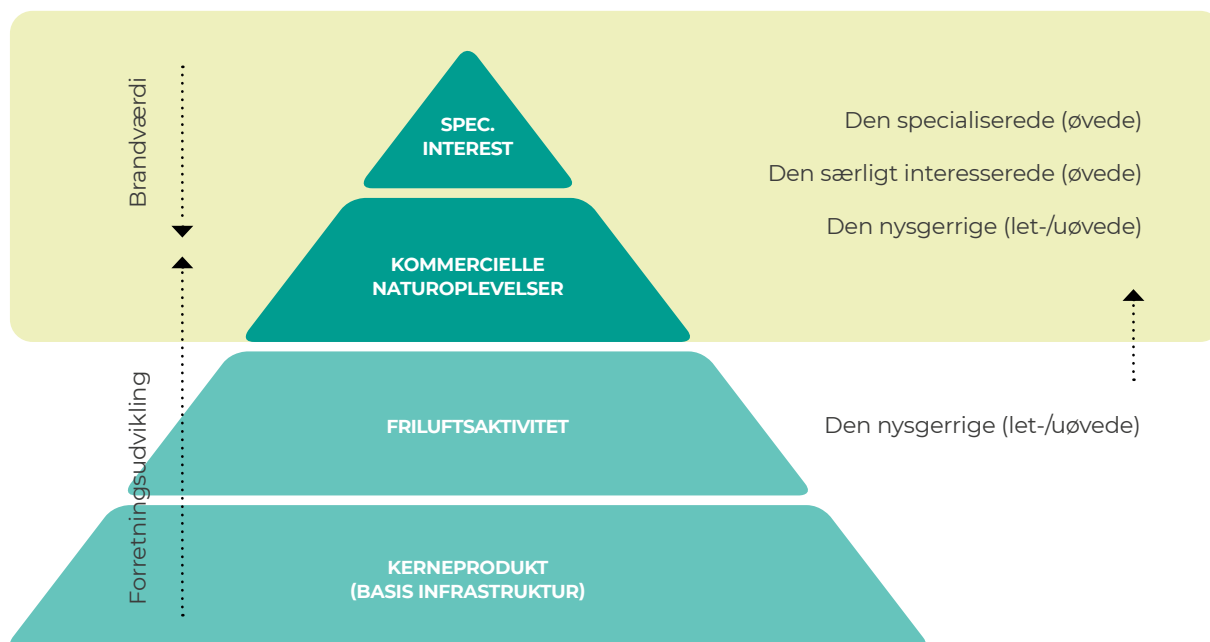
Der skelnes således ikke mellem friluftsliv og outdoor, aktivitetens varighed eller type, men alene om det er kommercielt eller ej.

Outdoor-turismen er afhængig af en række faktorer, herunder en bæredygtig benyttelse af naturarealer, en stærk rekreativ infrastruktur, markedsrelevant overnatningskapacitet, et varieret sortiment af kommercielle oplevelser og koordineret markedsføring.

Det betyder, at udvikling af outdoor-turismen sker i komplekse værdikæder, der kræver samarbejde på tværs af offentlige lodsejere, myndigheder og turismefremmeaktører, private erhvervsdrivende, lokale foreninger og borgere samt interesseorganisationer.



Foto: VisitDenmark



Kilde: Handlingsplan for kyst- og naturturismen i Danmark 2016-2018

KOMMERCIELLE OUTDOOR-OPLEVELSER (TREKANT-MODELLEN)

Via udvikling og forretningsmodeller skal der skabes naturoplevelser, der kan kapitalisere på den basisinfrastruktur og kerneprodukt, der mange steder allerede har skabt gode muligheder for 'friluftssaktivitet' – på ikke-kommercielle vilkår.

Der arbejdes i en lag-på-lag struktur, hvor økonomisk bæredygtige naturoplevelsesprodukter bør have fokus på at opbygge kritisk masse ved at skabe forretningsmæssige sammenhænge mellem basisinfrastruktur og faciliteter, aktivitets-/oplevelsesmuligheder og kommercielle services.

Målgruppeforståelsen i outdoor-turisme arbejder på en spændvidde mellem nybegyndere (softcore) og den specialiserede (hardcore) turist, med den særligt interesserede og øvede turist i midten. Produkter og markedsføring skal skræddersyes den enkelte målgruppes motiver, behov og færdigheder, og det forretningsmæssige sigte differentieres (add on til eksisterende turister, udvikling af kortferier i skuldarsæson, branding-værdi og øget synlighed).



FUNDAMENTET FOR KOMMERCIELLE NATUROPLEVELSER

Som udgangspunkt for det strategiske arbejde med udvikling af kommercielle outdoor-oplevelser på forretnings- og destinationsniveau bør man holde sig for øje, hvilke grundlæggende elementer der gør sig gældende for at opbygge en rentabel forretning indenfor dette felt.

Et kvalitativt studie af forretningsmodellerne blandt et udvalg af kommercielle erhvervsaktører har identificeret fire fællestræk for en sund og bæredygtig forretning og destination.

LANDSKABET er i centrum for oplevelsen	AKTIVITETER på tværs af udøverens kompetenceniveau
FLERSTRENGET FORRETNING	TÆT SAMSPIL mellem erhverv, lodsejere og myndigheder

'LANDSKABET er i centrum for oplevelsen' og har stor betydning for, hvad man kan tilbyde af oplevelser og dermed, hvilke gæster man kan tiltrække. Uanset om oplevelsen er kajak, mountainbike (MTB) eller surf-/boardsport, er landskabet afgørende for den oplevelsesmæssige værdi. Sagt lidt firkantet: Uden et godt terræn, ingen gode MTB-spor – og uden et godt spor, ingen mountainbike-gæster.

'AKTIVITETER på tværs af udøverens kompetenceniveau'. Når der planlægges aktiviteter, skal der arbejdes i spændvidden mellem potentielle gæsters kompetencer, der overordnet kan opdeles i tre niveauer: "Den nysgerrige" (Let-/uøvede), "Den særligt interesserede" (øvede) og "Den specialiserede (særligt øvede/SIT).

Pengene tjenes især hos "den nysgerrige gæst", den der er uøvet eller kun letøvet, hvor både volumen, servicebehov og betalingsvillighed er størst.

Hernæst er behov for udstyr, instruktion eller formidling/guidance større – altså de kommercielle services som kan lægges på selve aktiviteten.

Outdoor-gæster

Outdoor-gæsterne repræsenterer et bredt udsnit af befolkningen og stiller meget forskellige krav til fx overnatning og forplejning.

Danskerne og deres forbrug af outdoor-aktiviteter – også uden for hovedferierne – er helt afgørende for outdoor-turismen, ikke mindst i forhold til at skabe aktivitet hele året.

Den aktivitetsbaserede ferie involverer ofte flere forskellige aktiviteter og gæsterne ønsker selv at sammensætte indhold og oplevelser ud fra et tilgængeligt sortiment. Derudover ønsker de naturaktive gæster også at kombinere naturoplevelser med andre ferieoplevelser, fx kultur, madoplevelser, forlystelser osv.

Også de mere hardcore outdoor-turister benytter sig typisk af minimum tre forskellige outdoor-oplevelser under en ferie. Tænk derfor outdoor som helhed, så flere nicher kobles sammen. Er der ingen vind, så tager windsurferen gerne ud på sin mountainbike.

Omvendt tilfører de specialiserede udøvere en brand- og steds-mæssig troværdighed, der kan være afgørende for, om man overhovedet kan tiltrække nybegynderne og de letøvede. En produktsammensætning, 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 FORRETNING': Den forestilling, at aktørerne udelukkende lever af at udbyde en niche-aktivitet, de har specialiseret sig inden for, som eksempelvis MTB, er langt fra sandheden. I langt de fleste tilfælde er de succesfulde forretninger bundet op på en basisindtjening, som supplerer nichedelen. Det er kun i meget sjældne tilfælde muligt at skabe sund forretning på enkeltstående aktiviteter til isolerede målgrupper.

En helstøbt outdoor-forretning opbygges typisk ved at lægge nye lag på eksisterende produkter eller koble forskellige services og oplevelser sammen.

Som for eksempel udlejningsservice tæt koblet med overnatning, guidede ture, madoplevelser, attraktioner etc. Det er desuden vigtigt løbende at udvide og styrke produktporteføljen for at give incitament for kunderne til at komme igen.

Den flerstrengede model gør sig især også gældende i forhold til sæson. Inden for outdoor-turisme findes der som udgangspunkt ikke en højsæson og en skuldersæson. Derimod findes der forskellige tidspunkter for forskellige aktiviteter. I et turistmæssigt perspektiv er kommercielle outdoor-oplevelser et centralt element, der kan være med til at forlænge nuværende sæsoner og ikke mindst bidrage til at udvikle nye sæsoner henover året.

'TÆT SAMSPIL mellem erhverv, lodsejere og myndigheder' er ofte en grundlæggende præmis for opbygningen af en forretning. Ofte vil erhvervet have behov for at drive forretning fra arealer, der ejes af enten private, kommune eller stat, og de vil dermed være underlagt gældende regelsæt for kommerciel benyttelse af disse naturarealer. Derfor er det også kendetegnende, at de virksomheder, for hvem det går godt, formår at begå sig i samarbejdet med lodsejerne. Ofte er der en meget tæt relation mellem erhvervsaktør og lodsejere, og ofte kræver det, at erhvervsaktøren lægger mange timer i samarbejdet og støttes heri.

Parallelt med erhvervets forretningsudvikling er det centralt, at der samtidigt arbejdes på styrkelse af basisinfrastrukturer, som er et centralt fundamentet for outdoor-forretningen (jf. trekantsmodellen). Infrastruktur bør opbygges i form af offentlige/private indsatser omkring etablering af rute- og stisystemer, fælles faciliteter, skiltning og wayfinding.

For mere information se:

Rentable forretningsmodeller for Aktiv Naturturisme.

Dansk Kyst- og Naturturisme (2016)

Handlingsplan for kyst- og naturturismen i Danmark 2016-2018

SIT-turisme og værdikæder: Værktøjer og cases til udvikling.

Dansk Kyst- og Naturturisme (2018)

REACT Analyse Rapport om turismemæssig markedsanalyse og SWOT analyse for REACT-projektet (2016-2018) under Interreg-programmet Deutschland-Danmark.

Guide til pakketering - tjen penge på naturen. Dansk Cykelturisme & Horesta/Naturligt Samspil (2017).

MERE VIDEN?

●○○○

UDVIKLING AF OUTDOOR- DESTINATIONER MED GÆSTEN I CENTRUM

Outdoor er et marked i vækst, og for en række destinationer rummer det et uudnyttet potentiale - en mulighed for at kigge mod nye målgrupper og udvikle nye sæsoner.

Destinationsudvikling med gæsten i centrum handler først og fremmest om at tage udgangspunkt i det, destinationen allerede er, i den gæstesammensætning man har og udvikle lag på lag derfra. Når man som destination (og som forretning) vælger at fokusere på outdoor, er det derfor vigtigt, at det sker med respekt for de kernemålgrupper, man lever af i dag. Opbygger man en profil, der modarbejder deres kernebehov, kan man miste hele sit forretningsgrundlag.

Det handler med andre ord om ikke at "sadle helt om" men at udvide sit sortiment ved at tillægge destinationen nye lag af oplevelser (en ny forretnings-streng). Gæsteanalyser og tilfredshedsanalyser kan være et godt udgangspunkt for arbejdet. Disse kan være med til at udpege specifikke områder/steder med særligt potentiale for en given outdoor-gren og identificere gaps eller huller, hvor den nuværende tilstand ikke lever op til gæstens behov eller forventninger.

En central pointe i den forbindelse er desuden, at gæstevolumen og økonomisk bæredygtighed forudsætter, at outdoor-oplevelserne opbygges dér, hvor landskabs-, service-, og forretningsmæssige strukturer er til stede – det vil sige nærhed til

eksisterende gæsteinfrastruktur som eksempelvis overnatningsfaciliteter, restauranter m.v.

En destination kan arbejde med udvikling af outdoor-turisme på mange niveauer. For nogle destinationer kan outdoor være det centrale kerneprodukt og skal udvikles som signaturoplevelse for destinationens gæster. For mange destinationer gælder dog, at outdoor udgør en supplerende sortimentsoplevelse – et lag til det eksisterende kerneprodukt. Her vil outdoor-aktiviteter blot udgøre én blandt flere aktivitetsudbud på destinationen og således skabe et reason-to-stay.

Det er ikke alle destinationer, der notorisk egner sig lige godt til udvikling af alle grene inden for outdoor-turismen. Landskabet, erhvervsaktørerne og gæsternes efterspørgsel bør være udgangspunktet for prioritering af oplevelsestyper og produktsortiment.

I tilfælde hvor der arbejdes på etablering af destinationer med særligt fokus på én type signaturoplevelse, fx vandsport, bør markeds-/målgruppeforhold omkring signaturen gennemsyre samarbejdet både i forhold til udvikling og fælles branding- og markedsføring. Dog med fortsat understøttelse af et bredt sortiment af kvalitetsoplevelser, fx cykling, fiskeri, lokale fødevarer, stærke overnatningssteder etc.

Derudover er det væsentligt, at man tør tage et strategisk valg i forhold til, hvilke målgrupper man kan og vil tiltrække. Faren ligger i, at prioriteringen sker med afsæt i egne interesser frem for en indsigt i markedet og selvindsigt i, hvad destinationen kan præstere.

METODE: OPLEVELSESPROFILER

Udgangspunktet for enhver udvikling er respekt for den oplevelses- og attraktionsværdi, destinationen udgør for sine nuværende kernemålgrupper. Som for forretningsudvikling er der også her tale om, at man styrker en eksisterende forretning eller bygger nye lag ovenpå i forhold til den eller de kundegrupper, destinationen har bygget sit fundament på.

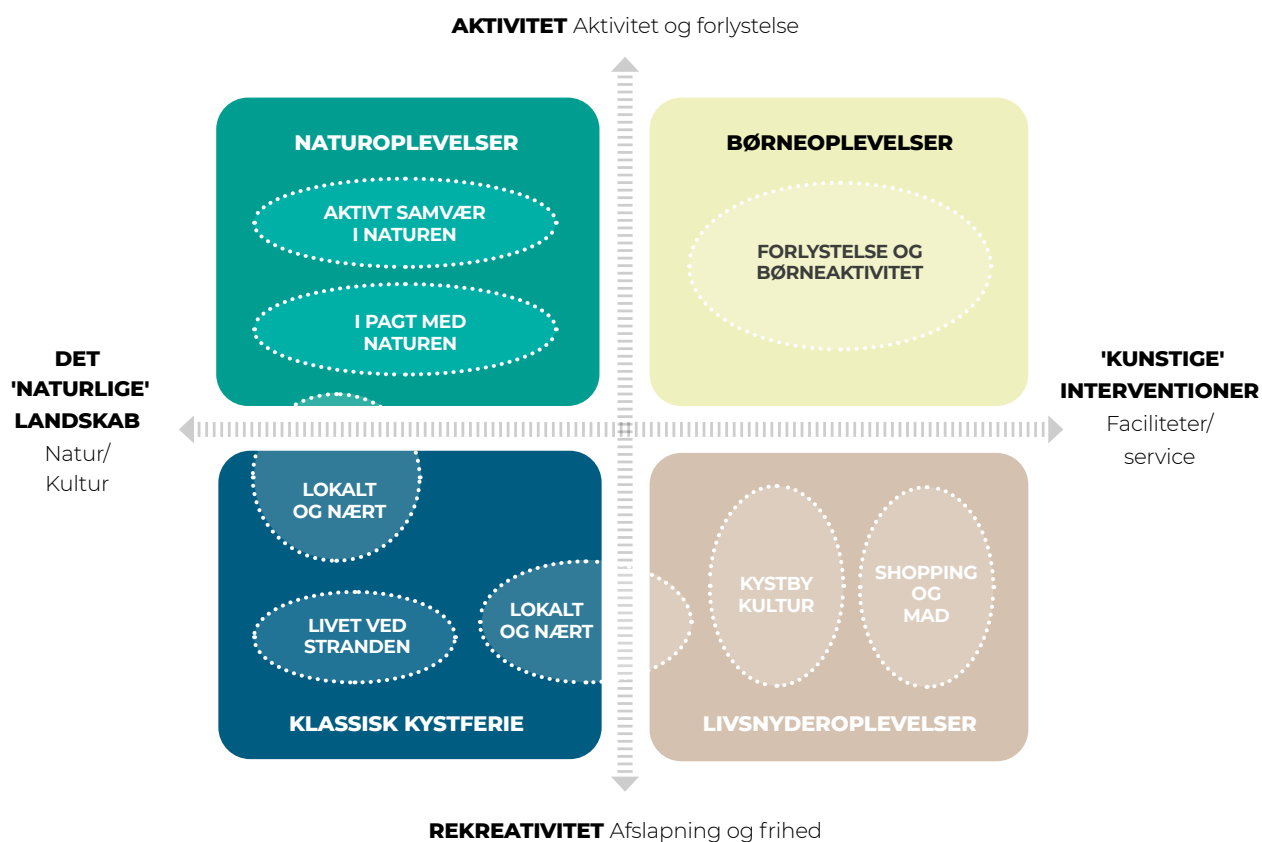
I en omfattende analyse af danske feriesteders oplevelsesprofiler har Dansk Kyst- og Naturturisme identificeret syv forskellige oplevelsesprofiler, som overordnet udgør kerneproduktet hos kyst- og naturturismens nuværende gæster. Oplevelsesprofilerne lægger sig på tværs af de fire hovedoplevelser: Klassisk kystturisme, naturoplevelser, børneoplevelser og livsnyderoplevelser

For destinationsudvikling med afsæt i outdoor, er det ikke overraskende profilerne relateret til na-

turoplevelser, som er de meste centrale, nemlig 'I pagt med naturen' og 'Aktivt samvær i naturen'.

I pagt med naturen er den mere rendyrkede oplevelse af landskaber og naturen i sig selv – særlige naturområder og storslåede kyststrækninger udgør her fundamentet for oplevelsen. Der ses dog en vis sammenhæng til naturfaciliteter og strandoplevelser i denne type oplevelser.

Aktivt samvær i naturen er betegnelsen for den oplevelsestype, der hos de nuværende kyst- og naturturister primært indeholder outdoor-aktiviteter. Disse aktiviteter hænger tæt sammen med oplevelsen af samvær. Sekundært for disse oplevelser ses en sammenhæng til livsnyderoplevelser (særligt mad og drikke) samt en attraktionsværdi i form af havet og kysten.



Kilde: Oplevelsesprofiler for de 20 særlige feriesteder og stærke destinationer i Danmark. Dansk Kyst og Naturturisme 2016

Det er altså ikke nødvendigvis aktiviteten i sig selv – men det at være aktive sammen, som er det centrale for oplevelsen.

De aktive naturoplevelser kan også udfolde sig som et vigtigt aspekt af 'Livet ved stranden', både i forholdt til aktiviteter på stranden såvel som på vandet. Herudover finder vi særlige aspekter af outdoor i den oplevelsesdimension, som vi har valgt at kalde 'Lokalt og nært'. Det er i denne kategori, oplevelsen af at kunne bevæge sig rundt på feriestedet – til fods eller på cykel – træder frem. Disse oplevelser er derfor afhængige af rekreativ infrastruktur, der gør naturen og området tilgængelig. Oplevelsen er også tæt koblet med et ønske om lokale markeder, events og fødevarer.

Oplevelsesprofilerne kan benyttes som metode til at identificere destinationens aktuelle profil set med gæsternes øjne og på den måde være med til at identificere markedspotentialet for det pågældende feriested eller i destinationen. Dermed kan der sættes retning på en fokuseret indsats

inden for blandt andet udvikling af outdoor-turisme som signatur- eller sortimentsoplevelse.

Profilanalysen kan samtidig være med til at skabe bevidsthed om, hvilket stadie man udvikler sig fra – om man allerede har en profil i markedet og "blot" skal styrke denne gren, eller om man omvendt står overfor at skabe et produkt og en profil fra "bunden".

Det kan dog også for nogle destinationer betyde, at det vil være mere hensigtsmæssigt at foretage et aktivt fravalg af outdoor-turisme.

En detaljeret beskrivelse af metoderne bag oplevelsesprofiler:

Oplevelsesprofil for de 20 særlige feriesteder og stærke destinationer i Danmark, Dansk Kyst og Naturturisme (2016)

Tilfredshedsanalyse, Dansk Kyst og Naturturisme (2017)

MERE VIDEN?

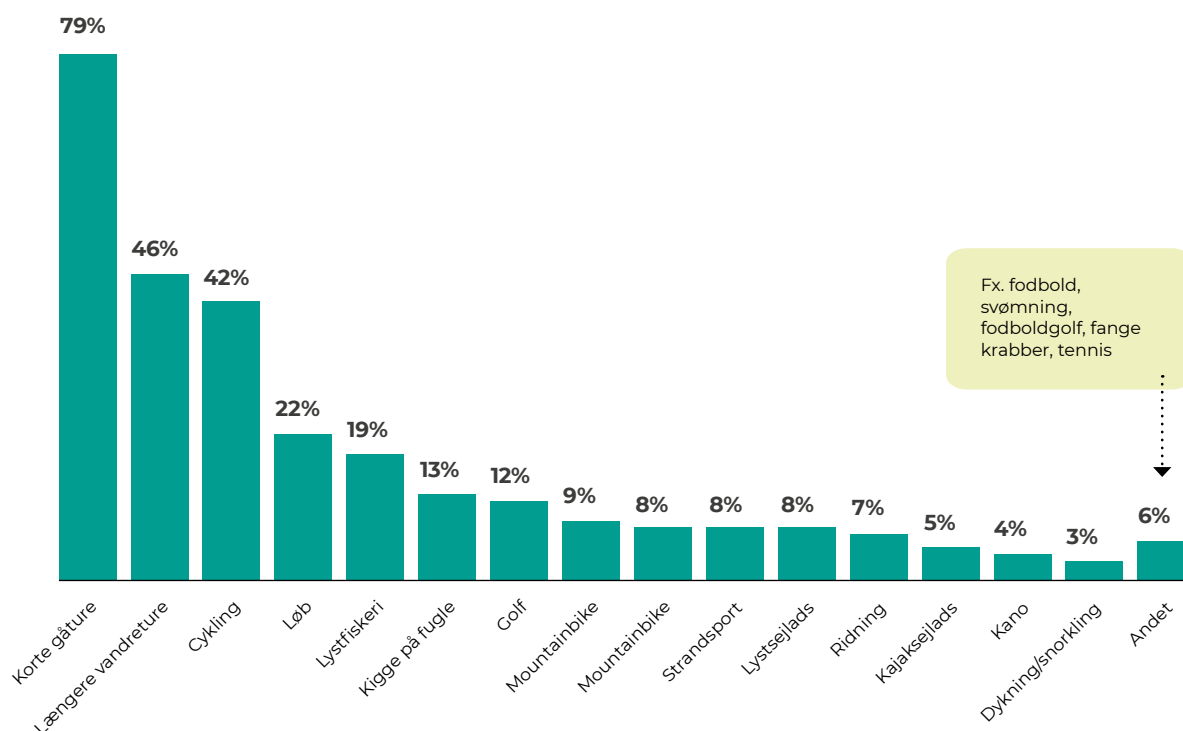


AKTIVITETER OG GÆSTETILFREDSHED

For at kunne arbejde målrettet med udviklingen af outdoor-oplevelser i en given destination, er det nødvendigt, at gæsteundersøgelser giver mulighed for at komme et niveau længere ned i forståelsen af motiverne bag naturoplevelserne: Hvilke outdoor-aktiviteter søger vores gæster, hvor foregår aktiviteterne, og hvordan er gæsterne tilfredshed med oplevelserne?

Nedenfor ses en graf over gæsternes udøvelse af aktiviteter i 2017 på tværs af 40 danske feriesteder. Dykker man længere ned i analysen og kigger på aktivitetsprofilen for de enkelte feriesteder, ser man store variationer fra ét feriested til et andet - selv inden for relativt korte afstande. En analyse af aktivitetsniveauet på forskellige lokationer kan være med til at udpege centrale hotspots i destinationen og klarlægge deres respektive oplevelsesprofil og udviklingspotentiale. Herudover kan man med fordel gennemføre analyser, der giver et billede af gæsternes tilfreds-

hed med oplevelserne eller af, hvilke behov der ikke indfries i det nuværende tilbud - og dermed kræver opmærksomhed i forhold til udvikling af fysisk infrastruktur og wayfinding, nye produkter og/eller kommercielle services.



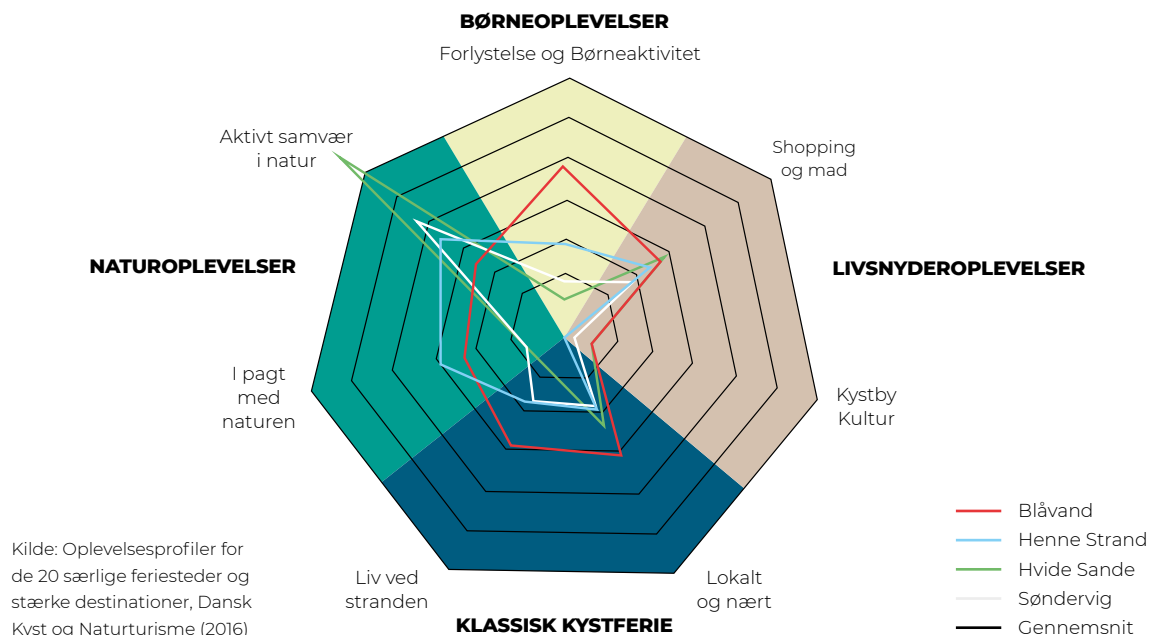
Figur: Gæsternes oplevelse af aktiviteter på tværs af 40 danske feriesteder. (Kilde: Dansk Kyst- og Naturturisme 2017)



CASE 1: PROFILANALYSE

OPLEVELSESUDVIKLING I “VESTKYSTENS TURISMEVÆKSTKLYNGE” (2017-2019)

I Ringkøbing-Skjern og Varde kommuner har profilanalyser dannet fundamentet for et strategisk samarbejde om udvikling af en sammenhængende destination – set med gæstens øjne. Ud fra oplevelsesprofiler for de fire stærke feriesteder: Blåvand, Henne Strand, Hvide Sande og Søndervig, er der blevet arbejdet fokuseret med blandt andet udvikling af aktive naturoplevelser, hvor de fire feriesteder har varierende positioner i markedet.



En nærmere analyse af aktivitetsprofilerne for feriestederne har skærpet bevidstheden om, at destinationen rummer forskellige hotspots i relation til outdoor. Hvor Hvide Sande udgør et hotspot for surf og lystfiskeri, er Henne Strand i højere grad et område, hvor de lange vandreture, cykling og golf er centrale markører, mens MTB rummer et stort potentiale i området ved Blåvand.

På den baggrund har man fået udarbejdet en potentialeanalyse med det formål at identificere henholdsvis udviklingspotentialer og gaps mellem gæsternes oplevelse. Potentialeanalysen nuancerer og bygger videre på oplevelsesprofilerne og har været med til at give et analytisk afsæt for udvikling af metode til oplevelsesinnovation og efterfølgende for det konkrete arbejde med udvikling af oplevelsesudbuddet i området. De identificerede gaps og potentialer udgør således et håndgribeligt sæt af udfordringer og muligheder, som turismeerhverv, kulturaktører, erhvervsfrem-

meorganisationer og kommuner i området kunne arbejde direkte videre med i et udviklingsforløb.

Nedenfor ses eksempel på behovs- og gap-analyse inden for "aktive oplevelser i naturen" blandt gæsterne i destinationen. Gap-analysen viser blandt andet nogle lavthængende frugter i forhold til at sikre den nødvendige information og inspiration til at bruge naturen i efterårs- og forårssæsoner, mens et andet gap ligger i at imødekomme behov hos de "medrejsende", der ikke deler en passion for outdoor-aktiviteten.

Yderligere indsigt i analysen samt metoder for udvikling af oplevelser:

Potentialeanalyse - Vestkystens Turisme-vækstklynge (2018)

Skab oplevelser – proces og værktøjer til oplevelsesinnovation (2019)

MERE VIDEN?

Kilde:
Potentialeanalyse
- Vestkystens
Turisme-vækst-
klynge
(Further, 2018)

Behov	Forklaring	Gap
1. Det vante i det nye	Området fremhæves for sin storslåede natur, og rigtig mange spænder cykler og løbesko på bilen for at kunne flytte hverdagsinteresserne til de nye omgivelser. Der er behov for inspiration til, hvordan man bedst løfter oplevelsen.	●
2. Fokus på individuelle behov	Aktiv naturferie er dejligt, men en god fisketur, et surf-kursus eller en lang cykeltur har det med at tage en god bid af ferien. For medlemmer af rejseselskabet, som ikke nærer den samme passion, kan ferien pludselig føles lang. Findes der tilbud til disse?	●
3. Uden for sæson	Blandt deltagere med denne kernemotivation er der stor åbenhed for at besøge området uden for den traditionelle hovedsæson. Der er behov for information og inspiration til at bruge naturen i lavsæson/kortferie.	●



CASE 2: BIKE ISLAND

FYN, Langeland og Ærø som Nordeuropas mest attraktive cykeldestination

Ambitionen for Fyn, Langeland og Ærø er klar. Med en stor strategisk indsats 'Bike Island' ønsker man at udvikle en destination, der er et internationalt anerkendt hotspot for kvalitetssøgende cykelturister. Cykling skal dermed være et grundelement i destinationens profil.

Bike Island ønsker at tiltrække gæster på tværs af målgrupper. Det skal være et produkt, der henvender sig til gæster i segmentet 'Det Gode Liv', som foretrækker at have et fast sted at bo (en base) og gode madoplevelser, samt cykelturister, der ønsker en rundrejse, efterspørger autentiske oplevelser og stiller høje krav til niveauet af service og faciliteter. Sekundært er fokus rettet mod MTB- og racer-segmenterne.

Strategien bag 'Bike Island' bygger på en målrettet produkt- og konceptudvikling på tværs af værdikæder, opgradering af servicefaciliteter, kvalitetssikring af overnatningssteder, udvikling af signaturruter samt en målrettet indsats for tiltrækning af internationale cykelturister – med klart afsæt i et gæsteperspektiv.

FYN CYKLEN

Bike Island-indsatsen har blandt en lang række tiltag lanceret en digital platform: Fyncyklen, en løsning der tilbyder bagagetransport, udlejning og tilgængelighed, services og værtskab. Fyncyklen er et håndgribeligt produkt, der muliggør udlejning af cykler af høj kvalitet over hele destinationens geografi og er et eksempel på, hvordan værdikædesamarbejde og ikke mindst bundtning af produkter indgår som et væsentligt element i destinationsudvikling.

I samarbejde med tre store aktører – Kildemoes, Fri BikeShop og Bergholdt busser - har man introduceret et koncept, der giver både små og store aktører mulighed for lease kvalitetscykler med henblik på udlejning til deres egne gæster uden selv at skulle stå med besværet ved indkøb, vedligehold osv.

Systemet blev lanceret i sommersæsonen 2018, og grundelementerne udgøres af flg. elementer:

- Leasing af kvalitetscykler, der matcher cykelturisternes behov (turcykler, citybikes, MTB, elcykler m.m.).
- Levering af cyklerne inkl. serviceaftale hos den lokale Fri BikeShop, hvor den leasede cykel i

tilfælde af nedbrud vil blive erstattet indenfor 24 timer.

- Fleksibel leasingperiode, så turistaktører kan tilpasse behovet til sæson, og løbende vedligehold eller udskiftning af cykler efter behov.
- Mulighed for udlejning af cykler via digital platform.
- Mulighed for bestilling af bagagetransport fra A til B over hele øen.

Det betyder, at de turismeaktører, der leaser cykler både kan udleje til egne gæster samt til cykelturister i området, der selv finder frem til cyklerne via portalen. Systemet giver derudover hjælp til prissætning, booking og håndtering.

Fyncyklen bidrager dermed til løsningen af den problemstilling, mange destinationer står over for: At der ikke er gode kvalitetscykler tilgængelige til udlejning på feriestederne, samt at det er stort set umuligt selv at organisere bagagetransport i Danmark.



○○●○○

PRODUKT- OG FORRETNINGSUDVIKLING

Markedsorienterede og levedygtige outdoor-produkter (fysiske som services) er vigtige for forretningen. For at udvikle produkterne og dermed forretningen hos erhvervet, kan der anvendes både individuelle forretningsudviklingsforløb samt værdikædeforløb.

Erhvervet inddeler sig groft sagt i to grupper:

- Overnatningssteder der vil tilbyde outdoor som add-on til nye eller eksisterende målgrupper
- Oplevelsesudbydere, der typisk er "nørderne", der ofte kun har en deltids- eller stærkt sæsonbaseret forretning i forhold til rene outdoor-aktiviteter.

Større overnatningssteder med den rette placering i forhold til outdoor-faciliteter kan med fordel arbejde med kommercielle oplevelser til at styrke af deres virksomhed. Ved at tilbyde aktiviteter til deres gæster adskiller de sig i markedet og sikrer deres gæster gode oplevelser i den natur, gæsterne alligevel er kommet for at opleve. Altså er der tale om en udvikling af egen forretning i form af nye strenge – et udvidet oplevelsessortiment.

De mindre oplevelsesaktører kan med fordel gå sammen med andre aktører i værdikædesamarbejder, for herigennem at skabe større synlighed og tilgængelighed af deres produkter. Om det gøres via bundtning, i veletablerede erhvervsklynger eller i fælles salgssteder, vil komme an på den individuelle erhvervsaktør og involverede samarbejdspartnere.

For at skabe gode vækstbetingelser for erhvervet anbefaler vi forpligtende forretningsudviklingsforløb for aktører, der kan og vil. Evnen og motivationen er altafgørende for virksomhedens succes – men at have stor passion for et outdoor-område garanterer ikke en økonomisk bæredygtig virksomhed.

Det handler derfor om:

- At udbygge eksisterende virksomheders forretning ved at bygge et lag af outdoor-oplevelser ovenpå.

- At give ildsjæle med stor passion for naturoplevelsen de rigtige værktøjer til succesfuld forretningsudvikling og/eller få dem sat sammen med nogen, der kan drive det forretningsmæssige aspekt.

Selve produktet er kernen i samarbejdet mellem erhvervsaktører. I relation til outdoor kan et produkt være en fysisk ting, f.eks. en bog med tematiske cykelruter, eller en serviceydelse, som for eksempel en lokal guide under cykelturen. Produkterne kan også være en sammensætning af flere dele - enten i bundt eller som pakker - og værdikæder kan ganske naturligt skabe disse kombinerede produkter. Der er tradition for at samarbejde ved at udbyde pakker af oplevelser, men for at imødekomme gæsternes individuelle behov, kan det være en fordel i stedet at "bundte" produkter.

Grundlæggende skal produktet opfylde to krav: Det skal være markedsorienteret og økonomisk bæredygtigt.

At produktet er markedsorienteret betyder, at produktet er relevant for gæsterne. Samtidig skal det være tilgængeligt for kunderne, enten fysisk eller online. Økonomisk bæredygtigt betyder, at aktørerne selv skal kunne drive forretningen på markedsvilkår uden ressourcer udefra. Derfor skal produktindholdet sammensættes med afsæt i konkrete målgrupper - og ikke i aktørernes personlige behov og ønsker.

Kundegrundlaget kan i mange tilfælde være stort og skal tænkes både i form af turister, lokale og semi-lokale. Det største nærmarked kan sagtens findes i nærliggende større byer og udgøres ikke kun af turister i traditionel forstand, men også af dagsgæster uden for ferieperioderne. Produktudvikling handler desuden om signalværdi og storytelling. I spændingsfeltet mellem

de fire oplevelsestyper; livsnyderoplevelser, aktive naturoplevelser, børnefamilie og klassisk kystferie (se kap. 1), ligger mange kommercielle naturoplevelser. Det handler derfor om den rigtige vinkling i forhold til målgruppen; fx kan den traditionelle naturvejledning med få greb laves om til en spaoplevelse i naturen.

BUNDT ELLER PAKKE?

Når det kommer til de produkter, som dine SIT'er og erhvervsaktører laver, ser vi en tendens til, at der laves mange pakker, både i Danmark og i Tyskland. Pakkeproduktet er simpelt at lave og det, der ofte gribes til, når erhvervsaktører skal finde på en fælles indsats, der tydeligt giver et afkast til begge parter.

Pakken

Der fastsættes en pris og angives præcist, hvad der opnås ved at betale. Man kan, eksempelvis, overnatte X gange på et sted, tage på én eller flere planlagte udflugter, besøge forskellige tilbud eller med i prisen få en souvenir med hjem.

Bundtning

Et bundt af produkter er et mere løst tilbud, hvor samarbejder mellem erhvervsaktørerne synliggøres og stilles til rådighed i form af særlige tilbud og prissætninger. Til eksempel kan man,

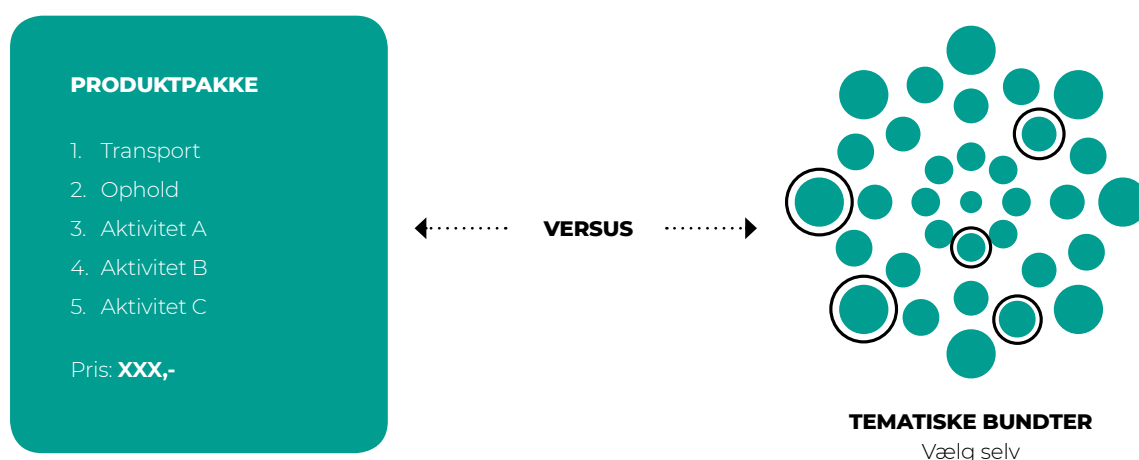
hvis man bor ét sted, få gode priser på eks. surfundervisning, anbefalet adgang til vandreruter, der kræver ophold eller noget helt tredje.

Det behøver ikke være et afslag i prisen – det er kun et eksempel. Det er med andre ord synlige og klare muligheder og tilbud for kunden, men ikke et krav og ikke forudbetalt. På den måde oplever kunder, at de bedre selv kan sammensætte deres oplevelse og opleve noget unikt. Det er denne type af produkter, der efterlyses ifølge REACTs SWOT- og markedsanalyse.

Individuelle og fleksible løsninger, tak!

Pakkeløsningen appellerer til nogle, men SIT-målgrupperne er notorisk selvstændige individer, der foretrækker at kunne planlægge mere løst, hvordan og hvornår deres aktiviteter skal foregå. De vil gerne vide, at deres oplevelse har været helt unik!

Erfaringen med dette findes mange steder, hvor salgstillene for en pakke har været skuffende, idet pakken har været sammensat for statisk. For at imødekomme ønsket om fleksibilitet, opfordrer vi dig til at tænke i bundtning af produkter. Det er en nyttig vej til at skabe nye produkter og gøre samarbejdet mellem erhvervsaktørerne lettere.



REACT 2016-2018. SIT-turisme og værdikæder: Værktøjer og cases til udvikling (Dansk Kyst- og Naturturisme 2018)

Tre eksempler på bundtede produkter

Bridgewalking er en lille organisation på 1,5 person, men de samarbejder med alle de store hoteller i Lillebælt. Samarbejdet konkretiseres i et bookingsystem, hvor alle hoteller-nes receptionister nemt kan booke deres gæster ind og én gang om måneden få regningen fra Bridgewalking. På den måde skal 150 forskellige receptionister i lillebæltområdet ikke individuelt ringe og booke oplevelser til deres gæster, men systemet giver alle mulighed for at ordne det økonomiske udenom de individuelle ordrer. Med bridgewalking (oplevelsen) får de traditionelle hoteller tilføjet et attraktivt produkt, en signaturoplevelse for området, og Bridgewalking (firmaet) får flere salgskanaler. Alle vinder, og den teknologiske løsning gør det smidigt for alle parter.

Dragsholm Slot bundter med lokale fødevarerproducenter. Dragsholm slot er et overnatningssted med høj gastronomisk kvalitet, og med et bundtningskoncept, der er enkelt og til at forstå. I stedet for at producere eksempelvis vin selv, har de allieret sig med en lokal og meget dygtig vinproducent med en direkte gensidig gevinst: vi køber din vin, hvis du tilbyder at lave guidede vinture for vores gæster. På den måde bliver vinproducenten til en oplevelsesøkonomisk virksomhed, og Dragsholm Slots gæster får et unikt indblik i den gastronomiske profil, der findes både på slottet og egnen.

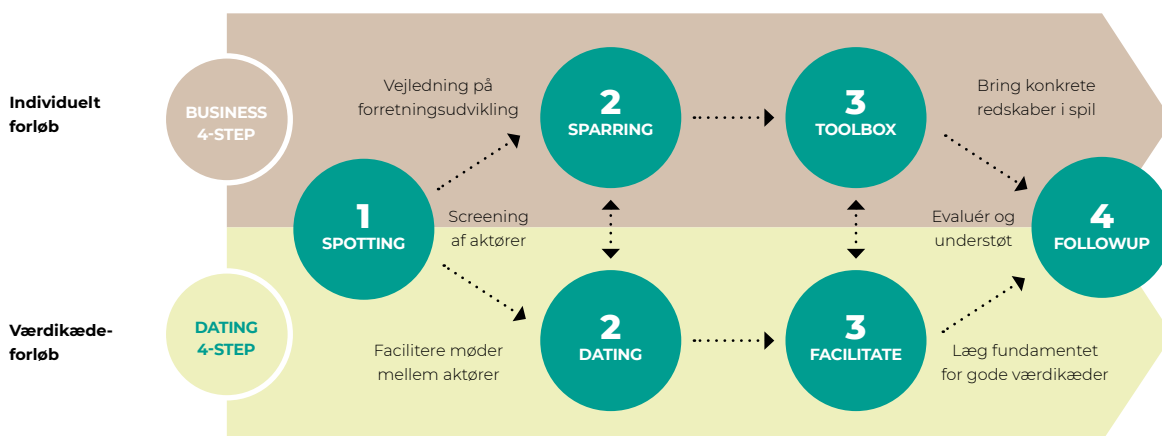
Hvide Sande Bike er et samarbejde mellem Esmark Feriehusudlejning og Bageren i Hvide Sande. Esmark vil gerne tilbyde cykelmuligheder for deres sommerhusgæster men pga. momsreglerne for feriehusudlejning kan de ikke påtage sig opgaven, men de må gerne give entreprisen til andre. Bageren har en bil- og chaufførmæssig infrastruktur der gør det muligt at køre cykler, barnevogne, cykeltrailere og meget andet ud til Esmarks feriehus. Når Hvidesandebike.dk leverer cykler i feriehusene, sker det med en række rabatkuponer, flyers, refleksveste m.m. som reklame for andre oplevelser i området, og således er der grobund for mersalg. Gæsterne kan dermed selv sammensætte det oplevelsesmæssige indhold af ferien i Esmarks feriehus.

METODE: FORPLIGTENDE UDVIKLINGSFORLØB

Tilgangen til forretnings- og produktudvikling opstilles i denne metode i en række faser (1-4) og indeholder et samspil mellem et individuelt forløb og et samarbejds-/værdikædeforløb. Dette er illustreret i nedenstående figur.

ning større og stærkere – fx at gå fra hobby- til fuldtidsbeskæftigelse. Kun ved at arbejde med dem, som kan og vil, kan der udvikles økonomisk bæredygtige virksomheder, der kan gøre en forskel i turismelandskabet.

Mange mindre aktører inden for outdoor er grundlæggende tilfredse med det niveau, deres



Modellen er en modificeret udgave af Dating 4-step modellen, udviklet i regi af REACT projektet 2016-2018.

FASE 1: SPOTTING

Forpligtende udviklingsforløb starter altid med at screene området for aktører. Denne fase kaldes for spotting. Den afgør om aktørerne primært har gavn af at opbygge stærke og levedygtige værdikædesamarbejder, eller om de derudover kan få udbytte af et individuelt forretningsudviklingsforløb.

Erfaringen viser, at erhvervsudvikling bedst lykkes, når erhvervet på forhånd er screenet. Så skabes den bedst mulige synergi mellem erhvervsaktører og udvikling.

Denne fase vil typisk foregå hos destinationsselskabet. Som udgangspunkt kan alle erhvervsaktører være med. Det handler om at finde ud af, hvilke behov og ønsker den enkelte erhvervsaktør har fremadrettet.

I et individuelt forretningsudviklingsforløb, er det væsentligt at identificere de erhvervsaktører, der har et ægte ønske om at gøre deres forret-

virksomhed befinder sig på. De er ofte drevet af en passion for oplevelsen og ikke af det virksomhedstekniske. De driver det som hobbyforretning og ønsker ikke at ændre på dette forhold. Derfor vil de heller ikke få nogen gavnlig effekt af at deltage i et fokuseret forretningsudviklingsforløb og vil formentlig falde fra undervejs. Her kan behovet i højere grad være deltagelse i netværksarrangementer end et decideret forretningsudviklingsforløb.

En ansøgningsrunde som del af spotting-fasen er en effektiv metode til at afklare aktørernes motivation og vil i nogle tilfælde også kunne bidrage til, at aktørerne føler sig som en af "de heldige", der fik lov til at være med og derfor er mere engageret i arbejdet.

Når screening har til formål at identificere erhvervsaktører til et værdikædeforløb kigges på, hvilke erhvervsaktører der har potentiale for at gå sammen i et reelt værdikædesamarbejde. Når nye værdikæder skal etableres blandt aktø-

erne, er det vigtigt at sammensætte de rigtige aktører som ligemænd, der kan spejle sig i hinanden, og som sammen kan finde løsninger på fælles problemer.

Efter spotte-fasen har man typisk et billede af aktører i området og over hvilket forløb, der er relevant for dem. Virksomheder vil ofte have behov for både værdikædeforløb og individuelle forløb.

• Aktør-score – et redskab til spotting af aktører

Screening giver et godt fundament for at lave fokuserede udviklingsforløb for erhvervet, som også casen om Katapult (Case 3) viser.

Til at systematisere spotting-fasen kan man eksempelvis anvende "Aktør-score" som centralt redskab. Aktør-score bruges til at kategorisere aktørerne med henblik på at skabe ligeværdige og frugtbare samarbejder. I bund og grund handler det om at vurdere den enkelte virksomhed på baggrund af fem kategorier: ledelseskompetencer, økonomiske ressourcer, produktkvalitet, service og vækstpotentiale.

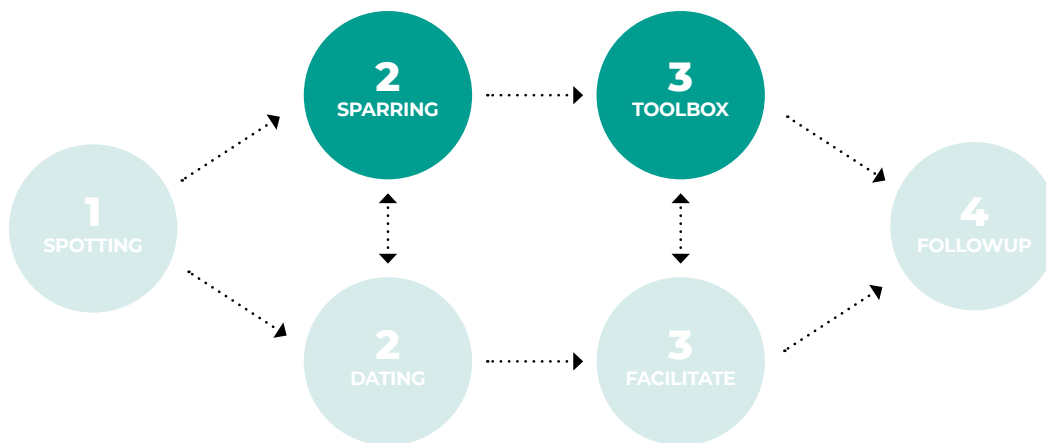
Hver virksomhed vurderes på de fem parametre med en simpel 1-5 score. Denne giver så en samlet score, karakteriseret som hhv. guld-, sølv- og bronzevirksomhed. Parametrene kan udvides, såfremt det er hensigtsmæssigt for til et bestemt projektfokus - dette kan være for eksempel være i forhold til et bestemt tema eller nærhed til en bestemt rute osv.

Værktøjet bruges især i den indledende fase, hvor de rette aktører skal findes til et udviklingsforløb. Det er vigtigt, at aktørerne sættes sammen, så de matcher hinanden. En guld-aktør kommer ikke til at samarbejde om at lave velfungerende værdikæder med en bronze-aktør. Når man arbejder med bundtede værdikæder, giver man en lille bid af sit eget image til værdikæden, og hvis ikke de andre aktører matcher, bliver det ikke en succes.

Vurderingen af en virksomhed ud fra Aktør-score systemet beror på en subjektiv vurdering. Scoren er altså et værktøj og er ikke målbar eller underlagt et sandhedskrav. Det er derfor også gavnligt at vende resultatet med en eller flere kolleger, der også kender til virksomheden, for at få perspektiv på vurderingen.

Om aktørscoren holdes hemmelig eller deles med virksomheden er op til den enkelte projektleder, men som udgangspunkt er scoren projektlederens værktøj til at kunne spotte, hvem der kan sammensættes som potentielle samarbejdspartnere og derfor altid kun til internt brug. Aktørscoren vil også kunne bruges til at se, hvor den enkelte virksomhed kunne have gavn af at styrke sig i forhold til de fem måleparametre. Dette kan være anvendeligt i forhold til et eventuelt individuelt forløb.

Når de rette aktører er fundet til et givent forløb, kommer selve udviklingsfasen. Alt efter om udviklingen handler om produktudvikling eller kommerciel forståelse, kan udviklingsforløbet sammensættes af workshops og 1:1 sparring.



FASE 2+3 – INDIVIDUELLE FORLØB

Efter spotting-fasen kommer selve forretningsudviklingen, hvor hver enkelt virksomhed skal have de rette værktøjer til at opbygge en levedygtig og rentabel virksomhed.

Denne fase er utrolig vigtig for virksomhedernes fremadrettede villighed til at samarbejde og dermed løfte destinationen som helhed. Det er i dette

individuelle forløb, det er muligt at demonstrere en direkte værdi på bundlinjen hos aktørerne.

Sparring: En central del af det individuelle forløb bygges op omkring 1:1 vejledning mellem en aktør og en professionel forretningsudvikler. Det kræver stor ekspertise både inden for kommerciel forretningsudvikling og forståelse af aktørernes udgangspunkt - fra entrepreneurskab til



Foto: Dansk Kyst- og Naturturisme



professionalisering og skalering af etablerede virksomheder - at gennemføre 1:1 vejledninger.

Det er derfor ikke hvem som helst, der kan påtage sig denne opgave. Det kræver, at vedkommende hurtigt og overbevisende vinder virksomhedernes tillid. Forretningsudvikleren skal kunne tjene penge, prissætte og forstå forretningens udfordringer med det samme - og samtidig skal budskabet leveres klart og enkelt til aktørerne. Vi kalder konsulenten "Manden i Jaguaren", fordi det kræver en passion for at tjene penge.

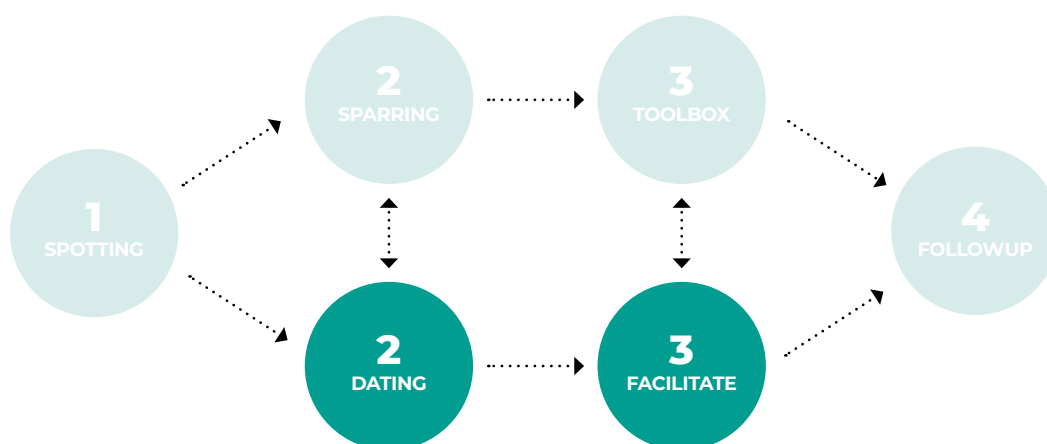
Devisen for dette arbejde er: "It takes one to know one": med andre ord er der brug for én, der selv har prøvet at bygge en forretning op fra hobby til business - og har haft succes!

Toolbox: Den tredje fase i de individuelle forretningsudviklingsforløb kaldes for toolbox. Hver enkelt konsulent vil have sine metoder - og hver enkelt forretning et konkret behov, der er afgørende for, hvilke værktøjer der skal tages i anvendelse. Det afgørende er, at der bringes

konkrete redskaber i spil hos aktørerne. Redskaber, som erhvervsaktører kan implementere og bruge på egen hånd, som enten kan ses med det samme eller giver vished om en kommende effekt på bundlinjen.

Denne indsats kræver som minimum initiativ, viden og vedholdenhed. Initiativ, fordi erhvervsaktørerne har en travl hverdag, og det kræver en indsats at gøre dem bevidste om værdien i at udvikle virksomheden. Viden, fordi det kræver kvalificeret indsigt i erhvervsaktørernes konkrete udfordringer for at optimere deres prissætning, markedsføringsstrategi og deres salgskanaler. Og vedholdenhed, fordi effekten af større udviklings tiltag ikke kan ses fra den ene dag til den anden.

Visse elementer af forretningsudviklingen vil kunne varetages i en gruppe af erhvervsaktører, såfremt emnet er direkte overførbart for hele gruppen, eksempelvis læren om købspsykologi, markedsføring, værdikæder m.m.



FASE 2+3 - VÆRDIKÆDEFORLØB

I de næste faser under værdikædeforløbet rettes fokus mod at opbygge relevante samarbejder mellem enten flere oplevelsesudbydere eller oplevelsesudbydere og overnatningssteder. Her faciliteres netværksmøder og workshops, og der indgås konkrete samarbejdsaftaler og kontrakter mellem parterne.

Dating: Den anden fase i værdikædeforløbet kalder vi dating. Analogien fra datingbureauer bruges, fordi fasen handler om at skabe synlighed for samarbejdspotentialer med udgangspunkt i viden fra spotting-fasen - ligesom et datingbureau, der screener personer for fælles interesser og værdier.

Brug den viden og indsigt, der er indsamlet i løbet af den foregående fase, og identificér de erhvervsaktører, der har potentiale for udvikling af værdikæder i fokuserede forløb.

Det betyder ikke, at "guld-aktører" udelukkende skal sættes sammen med andre "guld-aktører", giv også muligheden for, at de mødes med eksempelvis en "sølv-aktør". På den måde vil den erfarne erhvervsaktør kunne bidrage med input til udvikling, profilering og samarbejder for novicen. Og vice og versa.

Facilitate: Næste fase bygges typisk op via workshops, som har til formål at facilitere opstarten af nye værdikædesamarbejder. Her arbejdes med værdikæderne i forhold til konkret fælles produktudvikling, opbygning af fælles forventninger, aftaler og tillid. Her viser erfaringerne, at den største succes opnås ved at sætte de virksomheder sammen, der har størst potentiale til at indgå i et fælles værdikædesamarbejde ud fra devisen "lige børn leger bedst".

Har aktørerne på forhånd gennemgået et succesfuldt forretningsudviklingsforløb, kan en bedre bundlinje give mere overskud til at indgå i et fælles arbejde, der kan løfte destinationen samlet til gavn for både den enkelte virksomhed og for fællesskabet.

• Planlægning af et netværksmøde

I datingfasen arrangeres netværksmøder. Målet er at opfylde to elementer:

1. En vidensdel, hvor der fortælles om kvaliteterne ved samarbejde.
2. En praktisk del, hvor erhvervsaktørerne møder hinanden med den information i frisk erindring.

Deltagere: Det er vigtigt på forhånd at tage beslutning om, hvilke erhvervsaktører, der skal inviteres med. Det er ikke en dag, der styrkes af kritiske røster og mavesure deltagere, så brug spotting-fasen til at udvælge proaktive og udviklingsparate virksomheder.

Lokation: Det anbefales, at netværksmødet foregår tæt på aktørerne selv – eksempelvis hos en erhvervsaktør, der har lidt plads.

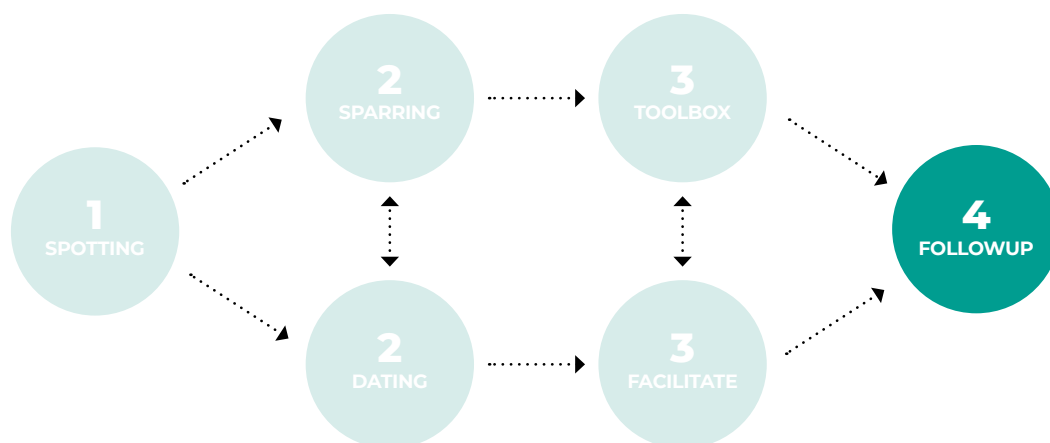
Tidsrum: Seks timer er det maksimale tidsrum i forhold til at kunne fastholde deltageres interesse og ikke stjæle for meget af deres travle hverdag. Der skal være tænkt masser af tid til pauser og uformel samtale og netværk ind. Husk at det er et netværksmøde og ikke en mini-konference.

Kontrakter/samarbejdsaftaler

Når der skal etableres et samarbejde om udvikling af værdikæder, kan det være en god ide at indgå kontrakter eller samarbejdsaftaler. "Aftale" kan for nogen lyde mindre skræmmende end en "kontrakt" - men rettigheder og forpligtelser er de samme.

Indholdet af en samarbejdsaftale afhænger naturligvis af det konkrete samarbejde, og det kan tage tid at få på plads. Grundlæggende er det vigtigt, at alle forpligtelserne fremgår tydeligt. Samarbejde bygger på en ydelse og en modydelse - eksempelvis at leje en cykel og betale penge for lejen. I værdikædesamarbejder er ydelse/modydelse dog ikke altid lige så lette at definere. Hvis en campingplads stiller 10 telte til rådighed i otte uger til en surfskole, er det afgørende at få beskrevet i aftalen, hvilke uger det drejer sig om, hvornår de må frigives til salg til andre kunder, hvad prisen er osv.

I samarbejder, der involverer offentlige midler (penge eller tid), bør man også udforme en slags kontrakt mellem offentlige og privat partnere. En kontrakt forpligter - og hvis man ikke vil forpligte sig, kan det være svært at retfærdiggøre, at der bruges offentlige ressourcer på samarbejdet. Med en kontrakt bliver der også bedre mulighed for at måle på udbyttet af de ressourcer, der investeres hos alle parter i samarbejdet.



FASE 4 - FOLLOWUP

Det sidste trin i begge udviklingsforløb er follow-up-fasen. Her laves en opfølgning hos virksomheder, stakeholders m.fl. i forhold til de konkrete målsætninger, der blev aftalt mellem aktører og projektleder.

I denne fase kan nye virksomheder opsøges og bringes i spil - mens de eksisterende virksomheder holdes til ilden. Det er dog vigtigt, at rollerne i det fortsatte samarbejde gøres klar og ikke mindst, at aktørerne får en forståelse af, at de selv har en stor aktie i at holde det gode samarbejde kørende fremadrettet.

Det er typisk en fase, der "glemmes" eller nedprioriteres, men vigtigheden heraf skal understreges, da en konkretisering og synliggørelse af resultaterne kan skabe bevidsthed om udviklingsforløbenes styrker, svagheder og fremtidsmuligheder.

Forløbenes succes kan kun måles, hvis der opsættes konkrete målsætninger. Det vil være en fordel, hvis det allerede i starten af samarbejdet med aktørerne er muligt at få data på tre centrale parametre: profit, omsætning og antal ansatte. Yderligere parametre kan være produkter og services, der udvikles som følge af indsatserne. Det er data, som er lette for aktø-

rerne at fremskaffe, og som gør det meget let at argumentere for eller imod indsatsen, når den skal evalueres i followup-fasen.



Foto: Dansk Kyst- og Naturturisme

• Ansæt en kriger

Ofte har eksisterende medarbejdere i destinationer og kommuner allerede hænderne fulde, og projektlederen som typisk ansættes til at gennemføre udviklingsforløbene overgår til andre og nye projekter, efter indsatsen er gennemført. For at fastholde momentum hos erhvervet og de nye værdikædesamarbejder - eventuelt med mål om at udvikle stærke erhvervsklynger (se kapitel 3) - er der behov for én, som holder fast i samarbejdet og får nye ting til at ske!

Denne opgave er ikke nødvendigvis en fuldtidsstilling, men det er en opgave, som bør prioriteres. Når begrebet "kriger" bruges, er det for at illustrere, at vedkommende er tæt på erhvervet og tager aktivt del i deres kamp for at skabe attraktive oplevelser. Personen skal varetage den daglige kommunikation, være igangsætter og motivator for aktørerne, men samtidig også kunne udføre en del praktisk arbejde, fx plakato-phængning, vedligehold af faciliteter på ruter, deltagelse i events osv. Kriegeren overtager, når 'Manden i Jaguaren' er kørt videre.

Kriegeren skal af den grund være en person, der er god til at skabe relation – og helst med forretningserfaring og interesse for det lokale område, så han/hun kan forstå aktørernes udfordringer. Personen kan derfor eventuelt findes blandt de lokale aktører.

Det skal dog være klart for alle, at det ikke er et offentligt ansvar at drive de private virksomheder. En kriger er med andre ord en facilitator, men er ikke ansvarlig for virksomhedernes udvikling og salg.

For mere inspiration og yderligere metoder til planlægning og gennemførelse af udviklingsforløb:

SIT-turisme og værdikæder: Værktøjer og cases til udvikling. Dansk Kyst- og Naturturisme (2018)



CASE 3: KATAPULT

FOKUSERET ERHVERVSUDVIKLING I SYDFYN

Katapult er et udviklingsforløb for sydfynske turismevirksomheder, der arbejder fokuseret med målgruppen 'Aktiv turist' –en turist, der tager til Det Sydfynske Øhav med formålet; at cykle, fiske eller vandre. Forløbet strakte sig over næsten 2 år fra 2017 til 2018. Projektledelsen blev varetaget af Naturturisme I/S, som helt fra start var opmærksomme på at sikre deltagernes motivation og engagement i projektet.

Fokus var konsekvent på at bruge deltageres tid på ting, de kunne overføre direkte til deres hverdag. Når deltagerne går fra netværksmøder og workshops med fornemmelsen af, at det var tid godt givet ud, så sikres et højt niveau af engagement fremadrettet.

Forløbet i Katapult bestod af fire individuelle vejledninger, seks heldagssessioner, fire værktøjskassেমøder og to Company Datings, og hele forløbet varede 15 måneder.

Ved de individuelle vejledninger tilbydes dels sparring i nærområdet og dels sparring med eksperter inden for det tema, virksomheden har valgt at arbejde med i Katapult-forløbet. Yderligere individuel konsultation kunne herudover tilkøbes af virksomhederne selv.

Netværksmøderne var heldagsarrangementer, hvor alle deltagere i forløbet samledes, og hvor der dagen igennem blev arbejdet med konkrete opgaver indenfor et givent emne. Netværksmøderne fandt sted hos deltagerne, så man undervejs havde rig mulighed for at inspirere hinanden onsite. Netværksmødernes temaer var: Værdikæder og netværk, virksomhedens plan, produktudvikling til de aktive turister, salg og revenue management, produktkendskab samt en session med evaluering og værdiskabelse.

Derudover blev der gennemført seks værktøjskassেমøder og Company Datings, ligeledes opbygget omkring specifikke temaer, fx Bed+Bike, tidsoptimering og ressourcestyring m.m. Katapult udgjorde dermed et helstøbt forløb med kombination af individuel forretningsudvikling og værdikædesamarbejder.

For at virksomhederne kunne deltage, skulle de igennem en ansøgningsproces, der bestod af både en skriftlig ansøgning og et screeningsinterview. På den måde deltog kun virksomheder, som var villige til at afsætte tid og penge, og

som havde det personlige overskud til at arbejde med egen virksomhedsudvikling.

Naturturisme I/S havde sat et loft på max 20 deltagende virksomheder, og kun 13 blev optaget. Det gjorde en væsentlig forskel, at der kun deltog virksomheder, som reelt var parate til at vækste og skabe flere arbejdspladser og som var motiverede for, at forløbet skulle bruges og omsættes.

At turde stille krav til deltagerne er et modigt træk og var med til at løfte hele forløbet. Det var med til at strømline spotting-fasen og medvirkede til, at det var de rigtige aktører, der deltog. At deltagerne har en vished om, at alle andre deltagere er der, fordi de har et formål med det, skærper også deltageres egen koncentration og engagement.

Katapult formåede altså at sammensætte et udviklingsforløb på deltageres præmisser. Ved at insistere på at komme ud til deltagerne, blev der skabt en dybere forståelse imellem deltagerne. Dette styrkes yderligere ved at indtænke længere pauser i sessionerne, da der således skabes uformel vidensdeling, socialt kendskab og tryk ved hinanden, som er udgangspunkt for et godt samarbejde.

Katapult-forløbet er gennemført som del af REACT-projektet (2016-2018) under Interreg-programmet Deutschland-Danmark.

○○●○

UDVIKLING AF HOTSPOTS OG OUTDOOR-CENTRE

Sortiment og sammenhænge giver mulighed for afveksling og variation på ferien, og kan dermed øge gæstens reason-to-go, reason-to-stay og reason-to-spend. Udgangspunktet for dette er naturligvis attraktive produkter, et professionelt erhverv og gode samarbejder på tværs, som beskrevet i foregående kapitel.

Foruden udviklingen af den enkelte forretning er det også nødvendigt at turde prioritere steder, der har det rette grundlag for at opbygge forretningsmæssige sammenhænge mellem infrastruktur, aktivitetsmuligheder og kommerciel service. Det er afgørende for udviklingen af outdoor-infrastruktur, at der er et særskilt fokus på at prioritere og udvikle kommercielle serviceknudepunkter.

Dette ses eksempelvis på et skisportssted med både børnebakker, sorte pister, skøjtebane og bobslædefaciliteter, foruden supermarkeder, restauranter og afterski-bar – alt sammen inden for et stærkt afgrænset område. Skisportsstederne er konstrueret ud fra en resort-tankegang, hvor infrastruktur og services supplerer hinanden i forhold til at skabe et sortiment på tværs af kompetencer, og det er et godt mindset at have med som afsæt for at skabe stærke outdoor-hotspots.

Resort-tankegangen handler ikke nødvendigvis om store bygningsanlæg, men om at gøre gæstens oplevelse fra A-Z så let og bekvem som muligt. Ved at synliggøre et varieret udbud og sortiment, der matcher gæsternes forskellige behov, sikres en stærk sammenhæng mellem de enkelte elementer i oplevelsen.

De mange aktiviteter
bør ses som en helhed,
der kan sameksistere i
naturen og serviceres fra
samme kommercielle
outdoor-center

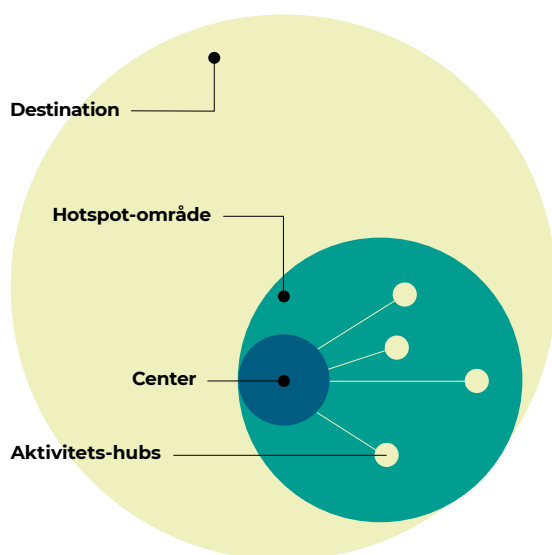


I dag er det ofte svært for gæsten at få overblik over outdoor-tilbud selv i områder og destinationer med en forholdsvis bred skare af aktører. Aktørerne er generelt meget opdelte og tager sig af egne områder og egne aktiviteter. Der er typisk tale om områder med en smuk natur og et unikt landskab, der allerede tiltrækker gæster. Derfor er der et stort potentiale for at give gæsterne endnu flere oplevelser - og få dem til at bruge flere penge - alene ved at synliggøre de fantastiske oplevelser sammen.

Hertil kommer, at de enkelte aktiviteter inden for outdoor, trods stærkt stigende interesse i markedet, stadig består af mindre segmenter.

Det kan derfor være svært at synliggøre en sammenhæng i udbuddet, når de enkelte aktører opererer alene.

God service og attraktive produkter er afgørende for tilgængeligheden til outdoor-oplevelser. For at sikre oplevelser af høj kvalitet er det nødvendigt, at serviceudbuddet kan drives rentabelt. For at skabe økonomisk bæredygtige outdoor-produkter skal der fokuseres på opbygning af kritisk masse. Det kræver, at man tør prioritere steder (hotspots), der har det rette grundlag for at opbygge et forretningsmæssigt sammenhængende sortiment af kommercielle services (centre), og hvor der sikres let adgang til aktivitetsmuligheder/-områder (aktivitets-hubs).



Figuren viser forskellige niveauer i opbygning af outdoor-infrastruktur

HOTSPOTS OG AKTIVITETS-HUBS

Udvikling af hotspots handler om at turde prioritere steder med særligt potentiale for at opbygge et stærkt sortiment. Det forudsætter grundlæggende, at det rette landskab er tilstede, men det handler herudover om at styrke variation og tilgængelighed af oplevelser med høj kvalitet. Det er afgørende, at udviklingen af turismeprodukter/-infrastruktur sker i de områder, hvor gæsterne i forvejen opholder sig.

Ved at prioritere arealer til outdoor-turisme, dér hvor turisterne allerede opholder sig, kan der

i højere grad skabes det rette grundlag for at opbygge økonomisk bæredygtige forretninger.

Der bør etableres en særlig stærk infrastruktur, hvor der ikke blot holdes fokus på etablering, men også på den efterfølgende drift. Stier/spor og andre faciliteter får derved en særlig høj kvalitet, og aktiviteterne bliver let tilgængelige. Derudover kan den rette infrastruktur sikre at gæsterne "styres" hensigtsmæssigt gennem landskabet, så trykket på flora og fauna mindskes.

En destination kan med andre ord have ét eller flere hotspots, der prioriteres specifikt til outdoor-turisme, og hvor rammerne styrkes, så der skabes lukrative forhold for aktører og gæster. Det er i forbindelse med disse hotspots-områder, der kan arbejdes med udvikling af outdoor-centre (se nedenfor) som greb i den kommercielle udvikling.

Foruden opbygning af sammenhængende sti- og ruteforløb, er en anden central måde at styrke de fysiske rammer at tænke i konkrete "aktivitets-hubs". En aktivitets-hub er et centralt knudepunkt - eller gateway - hvorfra det er optimalt at påbegynde/slutte helst flere aktiviteter. I disse aktivitets-hubs stilles de nødvendige faciliteter til rådighed for gæster og aktører, f.eks. toilet og evt. bad, opbevaring og håndtering af udstyr, mulighed for ophold og parkering m.m.

Ved at tænke faciliteter i naturen i forbindelse med start/slut af outdoor-aktiviteter som "hubs", kan der opbygges nye møde- og opholdssteder for gæsterne i området. Hubs bør derfor så vidt muligt indtænkes i knudepunkter, hvor flere aktiviteter krydser hinanden eller har et naturligt start- eller slutpunkt (parkeringspladsen etc.). I Nationalpark Thy bruges begrebet "trædesten" som koncept for knudepunkter, på Møn er der etableret ophold i kraft af "Camøno-bænke" og i Almindingen på Bornholm arbejdes med etablering af et fysisk "trailcenter" i forbindelse med vandruter og etablerede MTB-spor.

Det er typisk fra disse aktivitets-hubs, at de

kommercielle oplevelser - formidlet via et "outdoor-center" - foregår. Samtidig fungerer en hub også som indgang for den "selvstændige" outdoor-bruger – turister og endagsgæster såvel som lokale borgere.

En stærk aktivitets-hub bør, hvor det er muligt, tænkes sammen med udbud af supplerende kommercielle services (fx forplejning). Dermed kan det være med til at forbedre vilkårene for at drive denne type forretning.

Prioritering af særlige arealer og arbejdet med den fysiske infrastruktur omkring ruter/stier samt opbygning af centrale hubs, er således en forudsætning for at skabe et stærkt kommercielt og sammenhængende udbud af outdoor-oplevelser via outdoor-centre.

OUTDOOR-CENTER

Ved udvikling af infrastrukturen i hotspot-områder skal det som før nævnt prioriteres at udvikle centrale kommercielle indgange til oplevelser – via outdoorcentre. Udvikling af outdoor-centrene

bør prioriteres dér, hvor naturen, turismetyngden og de kommercielle aktører er til stede, og samarbejdet skal være åbent for alle, der ønsker at forpligte sig på en fælles udvikling af området.

Der bør arbejdes med udvikling af kommercielle erhvervsklynger for at sikre tilstedeværelsen af de rette oplevelser samt øget tilgængelighed og formidling af disse. Der skal i disse områder ske en skærpelse af selve værdikædesamarbejdet, så udbuddet af oplevelser i højere grad samles i – set fra gæsternes perspektiv – én samlet "forretning".

Kommercielle erhvervsklynger skal fungere som outdoor-centre for aktører og gæster.

Ses der på udenlandske cases, vil der ofte, i forbindelse med f.eks. nationalparker og særlige naturområder, være deciderede outdoorcentre - fysiske centre, hvor et bredt sortiment af kommer-



cielle naturoplevelser sælges og formidles. Disse er typisk placeret centralt i forhold til gæsternes ankomst og/eller naturlige adfærdsmønstre i området. At arbejde hen mod dannelse af et "center" og synliggørelse af outdoor-oplevelser i udpegede områder (hotspots) kan være med til at sikre den kritiske masse for de enkelte outdoor-aktører.

'Outdoor-center' dækker som begreb over flere forskellige konstellationer. Der er ikke nødvendigvis tale om etablering af nye fysiske bygninger. Derimod skal centre forstås mere holistisk, så man samler oplevelserne i et givent område, hvor der således er en fælles indgang med formidling og salg af outdoor-destinationen – fysisk og/eller digitalt (se Case 4 + 5).

Center-/klyngetilgangen bidrager til mangfoldigheden og skaber en fælles platform for alle outdoor-aktiviteter i et hotspot-område til gavn for aktører, som ikke nødvendigvis er synlige i form af fysisk tilstedeværelse. Og mindst lige så vigtigt, så bliver det nemmere for gæsterne at "shoppe" oplevelser.

Vejen hen mod et outdoor-center vil altid afhænge af sammensætningen af aktører, infrastruktur og stedbundne potentialer. Men skridtene derhen er nogenlunde de samme og tager sit afsæt i et solidt forarbejde med opdyrkning af værdikæder og bundtning af produkter (se kap. 3). Der vil derfor være behov for at styrke værdikæderne yderligere og arbejde i retning af et formaliseret samarbejde i "forretningsklynger".

En måde at gå fra eksempelvis værdikædesamarbejder til et mere forpligtende samarbejde mellem aktørerne kan være ved at etablere en forretningsklynge med fælles mål og visioner. Målet er her ikke bare at gøre det spiseligt, men direkte ønskværdigt for aktørerne at indgå samarbejde med hinanden om etablering af et outdoor-center.

Nedenfor beskrives en række metoder og værktøjer til udvikling af kommerciel center-dannelse.

METODE: KLYNGBASERET CENTER-DANNELSE

Når der opstartes forretningsklynger, er det vigtigt med en fælles forståelse for, hvad samarbejdet indeholder og kræver af den enkelte aktør. Der skal være en klar melding om, at det netop er samarbejde og ikke en sammenlægning eller overtagelse af forretningen. Ligesom i et kontorfællesskab vil aktørerne selv drive deres egen virksomhed, men de samarbejder om nuværende og nye produkter og indgår i en fælles branding- og markedsføringsindsats, der styrker aktørerne selv og destinationen.

Visionerne og intentionerne fra klyngens medlemmer kan visualiseres ved f.eks. et fælles manifest som en slags formaliseret hensigts- eller støtteerklæring.

Målet med en støtteerklæring er at opstille klare retningslinjer for, hvordan man som erhvervsaktør er en del af fællesskabet, og hvad der kræves. Heri ligger, at aktørerne skal være villige til at gå med på et fælles forretningskoncept og rent faktisk lægge deres indsats i stedet for bare deres ord i arbejdet.

Støtteerklæringen - eller manifestet - udgør et sæt fælles spilleregler, hvor parterne forpligter sig på værdier og på vilje til at samarbejde, snarere end at binde hinanden på kontraktuelle indsatser. Støtteerklæringen bør fortsat understøttes af mere konkrete samarbejdsaftaler i forbindelse med specifikke produkter og leverancer; en forretningsplan.

For at gå fra spredte aktører til et mere sammenhængende oplevelsesområde, hvor både offentlige myndigheder og private aktører i højere grad udnytter potentialet, er det centralt at udvikle en decideret forretningsplan for arbejdet. Målet er at binde aktørerne endnu tættere sammen og skabe opmærksomhed om, at alle er fælles om en "pulje" af betalende gæster, der kan forøges i både antal og i individuelt forbrug, gennem tydelig markedsføring og lettilgængelige ydelser.

Nedenfor beskrives en række værktøjer til udviklingen af en forretningsplan for klyngebaserede outdoor-centre. Værktøjerne tager udgangspunkt i koncepter med følgende tre grundelementer:

- Fælles synlighed (markedsføring og salg),
- fælles orkestrering (organisering og ledelse)
- Fælles salgssted (centerdannelse).

Hvert element i forretningsplanen kan med fordel udvikles med inspiration i metoder og tiltag

hos andre velkendte oplevelseskoncepter.

FÆLLES SYNLIGHED (MARKEDSFØRING OG SALG)

Et første centralt element for outdoor-centret handler om at opbygge en fælles promovering af oplevelser og produkter i området. De mange udbud, fordelt på mange hænder, skal for gæsten fremstå som ét sortiment med en entydig kommunikativ "indgangsportal" til området.

• "Fredagsrock" – koncept for fælles synliggørelse

Tivoli i København har udviklet et fortrinsvist musiker-promoverende begreb til at blive sit eget brand, som musikerne ønsker at koble sig på. Tilgangen var, at "Fredagsrock-plakaten" fra starten havde musikerne i centrum, og kun gennem font og logo kunne det tydes, at Tivoli var afsenderen. På samme måde kan et område eller en destination gribe markedsføringen an i forhold til outdoor: At skubbe destinationens "musikere" i form af oplevelsesaktører i front og sørge for at gøre det med en fælles stemme.

Med tiden er konceptet i Tivoli vokset så meget, at man i dag taler om "Fredagsrock" som et synonym med en god musikoplevelse, der kan favne bredt. Ved at have store navne på plakaten har deres brandværdi haft en afsmittende effekt på Tivolis brand, og har i sidste ende gjort det muligt for Tivoli at brande sig selv herigennem, fordi der nu er etableret tillid til at deres koncerter er stærke.

Forretningskonceptet er i høj grad et værktøj til fælles branding og promovering, der kan udfoldes i en række konkrete tiltag, som kan eksekveres af aktørerne som ekstra lag til eventuelle presseture, kampagner m.m. på destinationsniveau.

Dette har man arbejdet med i et projekt med Nationalpark Mols Bjerge, og prototype-eksempler ses nedenfor.



Kilde: Forretningsklynger i Nationalpark Mols Bjerge.

Der findes en række metoder til opbygning af fælles synlighed og nedenfor præsenteres fire konkrete eksempler.

Out-of-home

Som et skridt på vejen mod et outdoor-center kan der arbejdes med promovering af et hotspot-område via metoden "out-of-home". Det handler om at benytte fysiske markører på centrale steder i hele "hotspot-området" – plakater, flyers og skilte – som omtaler og henviser til aktiviteter og dermed gør dem synlige. Det vil sige, at materialet lever "out-of-home" fra den enkelte aktør og giver et samlet overblik over muligheder for de gæster, der opholder sig i området. 'Fredagsrock'-plakaten er et eksempel på dette.

Som del af indsatsen bør der designes et ensrettet materiale til markedsføring af budskabet "Her er mange forskellige oplevelser!". Materialet skal fungere som samlende ramme, og skiltene skal placeres hos aktører, overnatningssteder og andre steder, hvor gæsterne i forvejen færdes.

Out-of-home-materialer skal være aktuelle og henvise til konkrete produkter, der er salgbare og kan bookes. Det betyder i praksis, at plakater skal hænges op og udskiftes jævnligt - hvor ofte afhænger både af sæsonen og indhold i materialet.

In-store-koncept

Et in-store-koncept er grundlæggende en udvidelse af out-of-home. Med et in-store-koncept menes der et koncept, hvor al nødvendig information gøres synlig og kan bookes direkte (evt. via online portal). Der kan være tale om 2-4 kvadratmeter, der kan opstilles på overnatningssteder, tankstationer og alle andre tænkelige lokationer, hvor gæsterne har et naturligt entry point - og hvor indehaveren har en interesse i, at området som helhed er repræsenteret. Der vil derfor være en arbejdsgang forbundet for krigeren (se foregående kapitel) med at få en aftale om at opstille in-store-konceptet hos relevante aktører.

In-store-konceptet er på sin vis det første skridt i indretning af et fysisk "outdoor-center", for når først budskab og produkter kan præsenteres på ganske få kvadratmeter, er målet om et outdoor-center tættere på.

Strategisk kommunikation

Foruden en klar og ensrettet synlighed i destinationen, skal konceptet naturligvis også være synligt på alle øvrige online og offline kanaler. Salg på online platforme er typisk den hurtigste vej til at bundte produkter og skabe fælles synlighed.

I mange tilfælde vil destinationens eksisterende hjemmeside eller bookingplatform være ideel til formålet, mens det i andre tilfælde kan kræve en separat indsats og egen platform.

Sammenhæng og synlighed på tværs af platforme er vigtigt, så produktet promoveres, hvor potentielle kunder allerede færdes i forvejen

– ud fra præcis samme devise som i out-of-home og in-store-koncepterne.

Det kræver fokus samt ben- og salgsarbejde at få aktørerne og deres produkter ombord på platformene, både i opstarten og senere gennem vedholdenhed. Det gælder om at sælge budskabet om, hvad fælles synlighed kan gøre for den enkelte. Det kan kræve, at man tør starte op med få aktører og relativt få produkter på platformen for bevise en effekt og et potentiale. Aktørerne skal understøttes hele vejen til at få lagt materiale op på platformene med professionelle billeder, en skarp tekst og den rigtige pris. Dette er en håndholdt arbejdsopgave, der forudsætter de rette kompetencer i forhold til at udvikle de rette platforme og sikre en stærk markedsføring.

Foruden salg og booking kræver synlighed en dedikeret indsats på de sociale medier. Der skal

opbygges fællesskaber, der giver mening, og dette kræver en løbende indsats. Spændende og inspirerende historier skal fylde mest, når man planlægger indholdet til sociale medier. Dernæst skal der være direkte salg af produkter.

Hubs og wayfinding

Gæster i et område spørger ofte sig selv: "Hvad er det, jeg først skal finde?". Prioritering af hubs kan være med til at definere et hotspot-områdes DNA. Samtidig kan storytelling være med til at give de enkelte hubs passende og spændende navne - og det kan med fordel gøres i samarbejde med aktørerne. Ligeledes kan ruter udvikles og italesættes mere tematisk og spændende ud fra de stop, som gøres undervejs.

Aktivitets-hubs kan med fordel være et centralt omdrejningspunkt for at tænke i og synliggøre kommercielle oplevelser. Aktører kan i forbindelse med aktiviteter arbejde med at lave egne, nye stoppesteder på lokationer, hvor andre aktører har salg af supplerende produkter. Eksempelvis kan vandreoplevelser indrettes børnevenligt med mulighed for ophold på steder, hvor der kan købes kaffe, mad og drikke.

De udvalgte hubs kan med fordel inddrages i out-of-home metoden, hvis dette kan lade sig gøre, fx som plakat-station.

FÆLLES ORKESTRERING (ORGANISERING OG LEDELSE)

I forlængelse af kommunikation og synlighed udadtil hjælper det at forstå og arbejde med den interne organisering ud fra en lignende konceptmodel – kaldet "Roskilde-modellen" med inspiration fra Roskilde Festival.

Konceptet går ud på at tænke de forskellige områder i en given geografi som enkelte "scener", hvor aktører italesættes som de optrædende. Også her gælder det om at gøre wayfinding let og til en del af konceptet – blandt andet via aktivitets-hubs.

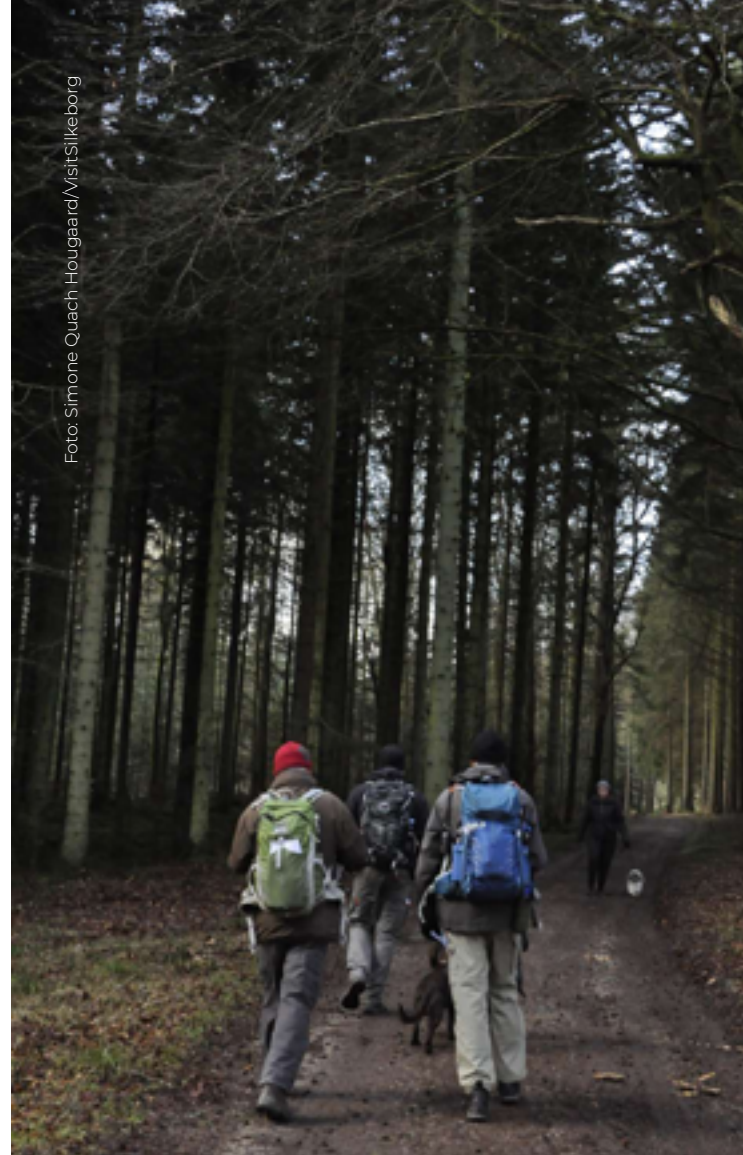


Foto: Simone Quach Hougaard/VisitSilkeborg

Konceptet skal sikre en overordnet styring af kommunikation og et koordineret oplevelses-flow. Det skal sikres, at der så vidt muligt ikke er to "koncerter" med det samme publikum på samme tid. Hvis én aktør har en vandretur om mandagen, så kan en anden aktør udbyde ture om tirsdagen og den tredje aktør om onsdagen osv. På den måde kan man sikre, at oplevelserne ikke er i konkurrence om de samme kunder og samtidig imødekomme gæsternes behov for et sortiment, der giver dem en vis fleksibilitet i valg af oplevelser.

For at organisere de mange oplevelser i en oversigt, kan "scenerne" inddeles efter genre og tema, eksempelvis vandreture, naturguide, vandaktivitet osv. De enkelte aktører og ture noteres under tema/tidspunkt, og oversigten gøres tilgængelig for gæsterne fra uge til uge. Der ligger her en koordineringsopgave ude i felten for krigeren - én der får tingene til at ske.

Roskilde-modellen

I Nationalpark Mols Bjerge blev der udarbejdet et simpelt eksempel som illustration på, hvordan orkestrering kan formidles med aktørerne som artister på scener i området.

	Swamøeture	Hester/lamæer	Cykling	Surf/seil	Vandring	Guide	
12							12
13	Rodvild						13
14		Lamæture	Kasperbej		Aktiv Djursland	Natours	14
15				Mols Surfclub			15
16		Ridning	Mountain Bike Tours		Kasperbej	Natours	16
17	Rodvild		Ebetoft Outdoor	Leif SUP	Aktiv Djursland		17
18		Ridning					18
19	Rodvild			Mols Surfclub	Aktiv Djursland	Bådture	19
20		Ridningsvisning	Ebetoft Outdoor	Bådture			20
21	Ebetoft Outdoor		Off road oplevelser		Kasperbej	Ture på Kaløvig	21
22			Kasperbej	Leif SUP			22

Kilde: Forretningsklynger i Nationalpark Mols Bjerge, 2019

Tag aktører ind udefra

Ved involvering af aktører i forretningsklynger skal hotspot-området typisk anses som et bredere koncept - og i særlig grad i de tilfælde, hvor området allerede har et veletableret og stærkt brand. Her handler det om at samarbejde med virksomheder, der værdimæssigt hænger sammen med planerne for forretningsklyngen frem for at kræve en geografisk placering af selve virksomheden inden for et afgrænset område.

Virksomheder, der ønsker at tilbyde oplevelser, der omhandler de natur- og aktivitetstyper, der ønskes som kerneprodukter i området eller som ønsker at samarbejde med virksomheder tættere på dette område, skal derfor tænkes ind i udviklingen og markedsføringen. Hvis der eksempelvis mangler en udbyder af guidede ture på fjorden, så inviter udbyderen fra nabofjorden ind. Hvis en

destination vil tilbyde de bedste oplevelser, bør samarbejdet med de bedste udbydere på markedet søges.

Rundt om i landet findes professionelle oplevelsesudbydere, hvoraf mange ville elske en invitation til at opdyrke nye forretningsmuligheder, eksempelvis via pop-up koncepter i begrænsede perioder. Så en del af followup arbejdet (se foregående kapitel) er at invitere nye aktører ind i samarbejdet.

Gratis og betalte ydelser

Der kan med fordel, og i den rette samarbejdskonstellation, også rækkes en hånd ud til foreningslivet. Foreninger er direkte pipeline til erhvervslivet - og der vil kunne opstå behov for frivillige i forbindelse med arrangementer, hvor foreninger vil være en væsentlig partner.

Gratis arrangementer kan for nogle erhvervsdrivende ses som ulige konkurrence. Gratis ture og oplysning af turister og lokale beboere er en del af områdets DNA. Det skal ikke ændres. Men perspektivet i, hvad de gratis tilbud kan i forhold til at promovere det kommercielle og/eller blot sørge for at sende gæsterne videre til næste oplevelse, skal der arbejdes med. En gæst bør ideelt set altid forlade en aktivitet med klare anbefalinger til andre, nye oplevelser - og her kan bl.a. naturvejledere være en ressource til at sælge det, der koster noget: "Hvis du vil opleve mere, er der en tur her, her og her".

FÆLLES FYSISK SALGSSTED (CENTER)

I begrebet "outdoor-center" ligger implicit en indikation om et fælles fysisk salgssted – et egentligt center.

Som inspiration til udviklingen af dette kan der tages udgangspunkt i "Papir-ø-modellen". Konceptet er opkaldt efter et madmarked i København, der tager udgangspunkt i en fysisk samling af produkter fra en række forskellige udbydere. Konceptet samler wayfinding og salg til én enkelt lokation. Her er noget for enhver smag og derfor et stort kundegrundlag. Madmarkedet byder på gastronomi fra hele verden alt sammen i fælles form: street food. Så har gæsten købt ind på præmissen om street food, er der adgang til smagsoplevelser fra hele verden.

På tilsvarende vis kan outdoor-centret tænkes. Har gæsten købt ind på præmissen om oplevelser i det fri, åbner der sig en palette af forskellige guidede og tilgængelige aktiviteter med naturoplevelsen som omdrejningspunkt.

Driftsmodeller/Feasibility

Succesen for et fælles fysisk salgssted afhænger af en succesfuld driftsmodel. Der findes ingen standarder herfor, men indtægter og udgifter skal naturligvis balancere.

I et feasibility studie om Danmarks Nationale Outdoor-center på Bornholm (2019) er oplistet en række opmærksomhedspunkter, der kan bruges som generel inspiration til nyetablering af centre:

- Outdoor-centret tænkes ambitiøst i etableringsfasen
- Outdoor-centret etableres som en central indgang til outdooraktiviteter. Det skal være et sted, der samler udbuddet af aktiviteter fra lokale aktører og ikke et sted, der udbyder egne aktiviteter i konkurrence med allerede eksisterende aktører. Det gælder både overnatning, bespisning og oplevelser.
- Outdoor-centret får et salgs-fee hver gang, der skaffes en ordre til en lokal aktør.
- Outdoor-centret udlejer lokaler eller salgsarealer til erhvervsaktører.
- Outdoor-centret søger indtægtsdækket virksomhed blandt aktiviteter, der ikke er i konkurrence med lokale aktører.

Hvor stort et salgs-fee skal være afhænger af driftsomkostningerne. Nogle aktører vil kunne betale med tid, andre med penge, og individuelle modeller skal laves for de fælles fysiske salgssteder. Det vigtigste er, at salgsstedet eller centret fungerer som én enhed, at ingen aktører føler sig klemte i forretningsmodellen, og at oplevelserne dermed kan sameksistere og gavne det samlede indtryk af destinationen.

For flere detaljer om metoder og erfaringer med udvikling af outdoor-centre:

Forretningsklynger i Nationalpark Mols Bjerger (2019)

Danmarks Nationale Outdoor-center – feasibility studie (2019)

MERE VIDEN?

Bend, Oregon (USA)

Byen Bend i Oregon, USA, er en by på grænsen til "The Great Outdoors" - et område med store skovarealer og vild natur. Den vilde natur gør, at de har et stort udbud af muligheder inden for vandreture, cykling, kano/kajak/riverrafting og camping.

Gennem initiativet Bend Outdoor Worx (benoutdoorworx.com), som er et erhvervsnetværk, der kombinerer egenbetaling med offentlige støttemidler, udskrives der jævnligt idékonkurrencer. Det er strategisk valgt, at udvikling af outdoor skal være hjertet i Bends turismemodel - og især SIT-aktører vinder på det.

I 2016 havde man 8.948.000 overnatninger i Central Oregon og det er estimeret, at der i Bend og omegn er omsat for \$931,9 mio.

Glenmore Lodge (Skotland)

Glenmore Lodge er et nationalt outdoor-center i Skotland. Som nationalt outdoor-center er Glenmore Lodge ansvarlige for at uddanne instruktører til outdoor-erhvervet på alle niveauer (inkl. uddannelse af dem, som skal uddanne instruktører). Derudover er Glenmore Lodge åben for kursister på alle niveauer på kommerciel basis.

Glenmore Lodge er organiseret af en velgørende fond med støtte fra det skotske sportsministerium, Sportskotland. Støtten fra Sportskotland udgør 30 % af centrets samlede omsætning på 20 mio. kr. Derudover modtages sponsorater i form af outdoor-udstyr fra forskellige sponsorer. Der er ca. 50 ansatte på Glenmore Lodge samt ca. 100 freelanceinstruktører tilknyttet.



Glenmore Lodge har overnatningsfaciliteter, spisesal, bar/restaurant, samt træningsfaciliteter som klatrevæg, mountainbikeruter, træningsbane for rulleski, skydebane, bassin til kajaktræning og meget mere.

Glenmore Lodge har været en effektiv motor for udviklingen af en professionel outdoor-industri, således findes der nu 30-40 mindre firmaer i området, der tilbyder outdoor-aktiviteter til turister. Dette har yderligere skabt ca. 10 store outdoor-forretninger i byen samt et stort antal cykeludlejninger.

Det estimeres, at de traditionelle friluftsskaktiviteter som jagt og fiskeri udgør en omsætning på £50 mio., mod en omsætning på outdoor-området på £200 mio.

Oulanka National Park (Finland)

I Finland ligger naturparken Oulanka National Park (www.nationalparks.fi/oulankanp). Parken har etableret et offentligt drevet center, Oulanka Visitor Center, hvor de oplevelser, som tilbydes i parken, formidles og sælges hele året. Dertil er der museum, café, butik og mødested, samt en digital platform til selvbetjening, som besøgende kan tilgå via tablets på stedet.

I parken leveres oplevelserne af private aktører, der alle har fået licens til at drive forretning. Licens udstedes af et offentligt-ejet firma, der har ansvaret for driften af nationalparken.

I 2016 havde området omkring Oulanka Visitor Center 547.147 overnatninger - kun 115.926 af disse fandt sted i sommersæsonen (juni-august).



CASE 4: OFFENTLIG/PRIVAT FORRETNINGSPLAN

FORRETNINGSKLYNGER I NATIONALPARK MOLS BJERGE

I Nationalpark Mols Bjerge er der i 2018 udarbejdet en offentlig-privat forretningsplan/et forretningskoncept med et mål om, via opbygning af en forretningsklynge, at blive bedre til at udnytte outdoor-potentialet i Nationalpark Mols Bjerge. Målet har på udbydersiden været at samle outdoor-aktørerne og skabe opmærksomhed om, at alle er fælles om en pulje af betalende gæster, der kan forøges både i antal og i individuelt forbrug ved at være tydelige i markedsføring og gøre det let at købe ydelser.

I tæt proces med aktører, Destination Djursland og Nationalpark Mols Bjerge er der lavet en forretningsmodel, der er en blanding af de tre koncepter. Målet har på gæstesiden været at samle Nationalpark Mols Bjerges mange tilbud på en let og tilgængelig måde, blandt andet i det planlagte Velkomstcenter for Nationalparken. Dermed skabes et samlet, genkendeligt udtryk i et brand, der lægger sig op ad det stærke Nationalpark-brand.

Koncept

Konceptet for forretningsplanen er en fælles kommerciel port til Nationalpark Mols Bjerge og aktører, offentlige som private. Denne fælles indgang har fået navnet "Nationalpark Outdoor" og udgør fundamentet for udviklingen af en decideret forretningsklynge, som gør oplevelser let tilgængelige for gæster og forretningsudvikling overskuelig for de enkelte aktører. Det skal være åbent for alle, der kan tilslutte sig spillereglerne (støtteerklæringen).

Produktet

Nationalpark Mols Bjerges produkt er blandt andet de mange oplevelser, som nationalparken og aktørerne tilbyder midt i den store naturrigdom. Det er dét, der skal sælges, og det er det salg, områdets aktører skal samles omkring. Produktet har mange facetter, idet mange aktører over et stort geografisk område på hver deres måde udbyder delelementer - ud fra egne værdier og forståelse. Det samlede udbud af outdoor-oplevelser i Nationalpark Mols Bjerge skal fremover være tilgængeligt og synligt for alle besøgende.

Den fælles platform

Det første skridt på vejen har været at bundte produkter i Nationalpark Mols Bjerge via en digital platform: Nationalparkoutdoor.dk. Når produkterne præsenteres på samme digitale platform, fremstår de som perler på en snor for gæsten, der kan vælge netop den aktivitet, som passer til behovet.

Allerede det første år skabte platformen henover sommersæsonen - og uden nogen særlig markedsføringsindsats - en omsætning på mere end 150.000 kr. En indsats med at skabe en samlet synlighed og organisering af produkterne har dermed allerede vist sit værd.

Som udviklingsselement i klyngesamarbejdet indtænkes fremadrettet, foruden det fysiske center, en platform, som gør det muligt for aktørerne at dele grej, udleveringsservice og/eller medarbejdere, ligesom der kan være basis for at finde en afløser, hvis en aktør selv er forhindret i at gennemføre en aktivitet eller har brug for assistance. Dette er muligt på baggrund af en fælles forståelse og en gensidig tillid.

For aktørerne er præsentationen på Nationalparkoutdoor.dk første skridt på vejen til at se sig selv og deres unikke produkter som en del af noget større. Her fungerer salgsplatformen som en ramme, der samler mange forskellige produkter.

Next step

Forude ligger et arbejde i de kommende sæsoner med at gøre nationalpark outdoor-konceptet synligt via out-of-home materialer, fx plakater, flyers, annoncer og i den generelle skiltning i området, bl.a. i forbindelse med Nationalparkens eksisterende formidlingssteder.

Krigreren, der skal være med til at få tingene til at ske fremadrettet, er ansat, og opgaven er ikke mindst at holde fast i det engagement, der det første år er skabt hos erhverv, foreninger og offentlige myndigheder.

En anden mellemstation er at udvikle og opstille in-store materiale på de mest trafikerede steder i Nationalpark Mols Bjerge. Når outdoor-aktørernes produkter vises frem på overnatnings- og spisesteder med et instore-koncept, gøres hele parken tilgængelig og synlig fra det enkelte sted.



CASE 5: OUTDOOR-DESTINATION

OUTDOOR BORNHOLM VÆRDIKÆDER, INFRASTRUKTUR OG OUTDOOR-CENTER

Destination Bornholm satser på outdoor-turisme. Gennem en række indsatser, herunder et signaturprojekt og et vækstprojekt, er der startet en helhedsorienteret udvikling, hvor der sideløbende med fremtidsambitioner for et outdoor-center arbejdes med at opbygge og styrke den fysiske infrastruktur, erhvervssamarbejde og forretningsudvikling.

Signaturprojektet har været startskuddet til etableringen af en outdoor-klynge med det fælles mål at udvikle outdoor-turismen på Bornholm. Gennem klyngemøder har aktørerne i to år arbejdet med værdikædeinnovation, produktudvikling, servicedesign samt markedsføring - og det kan ses på bundlinjen.

Vækstprojektet er bygget op omkring to primære indsatsområder, hhv. Udvikling af fysiske rammer og kommerciel infrastruktur samt Projektering af Outdoor-center.

Formålet med første indsats er at etablere fysiske rammer og infrastruktur af høj kvalitet samt kommercielle services og wayfinding i skovene omkring Almindingen.

Der anlægges et MTB-spor og skilte sti-/rutesystemer til andre aktiviteter (fx løb og gåture, evt. ridning) sydøst for Rytterknægten. Infrastruktur og faciliteter vil understøtte oplevelser for både

nye og erfarne udøvere og dermed skabe øget potentiale for kommercielle services, fx udlejning og forplejning, så hele familien uagtet niveauforskelle kan få gode oplevelser. Det er ikke alene øens turister, der forventes at benytte de nye fysiske rammer, men også øens faste beboere.

En central p-plads udgør et knudepunkt for den fysiske infrastruktur – en aktivitets-hub i forhold til hhv. MTB-spor og øvrige stisystemer for især vandrere, hvor der forefindes informationer og rutekort. Indsatsen har til hensigt at udvikle og etablere et "Trail-center" som kan servicere brugerne af de konkrete stier/ruter og spor. Trail-centret vil rumme en række basisfaciliteter. Med anlæg af nye rammer for aktiviteter opstår nye forretningsmuligheder - ikke mindst i forbindelse med Rytterknægtkiosken. Yderligere anlægges MTB-teknikbane samt MTB-børnebane. Målet er altså ved hjælp af støttefaciliteter og infrastruktur at kunne etablere et kommercielt rentabelt aktivitets-hub.



○○○●

STYRKELSE AF RAMMERNE VIA OFFENTLIG-PRIVATE SAMARBEJDER

Udvikling af outdoor-turisme skal være en integreret del af den samlede destinationsudvikling. Der er ofte mange interessenter på området, mange aktører af forskellig størrelse og forskellige gæster, der skal tilgodeses. Hertil kommer, at aktiviteterne foregår på arealer, der tilhører private eller offentlige lodsejere. At få disse ting til at gå op i en højere enhed kræver en fælles fokusering. Offentlig-private samarbejder er derfor helt afgørende for at udvikle rammerne for outdoor-oplevelser i Danmark.

Uden den rette basisinfrastruktur, ingen kommercielle natur- og outdoor-oplevelser. Oplevelsesmuligheder og produkter bør samtænkes, så det samme sted og de samme faciliteter kan leve flere sæsoner og for flere målgrupper.

Basisinfrastrukturen består af både turismeinfrastruktur, herunder overnatningssteder, og den fysiske infrastruktur hvor friluft aktiviteterne kan foregå, eksempelvis MTB-spor og vandrerruter.

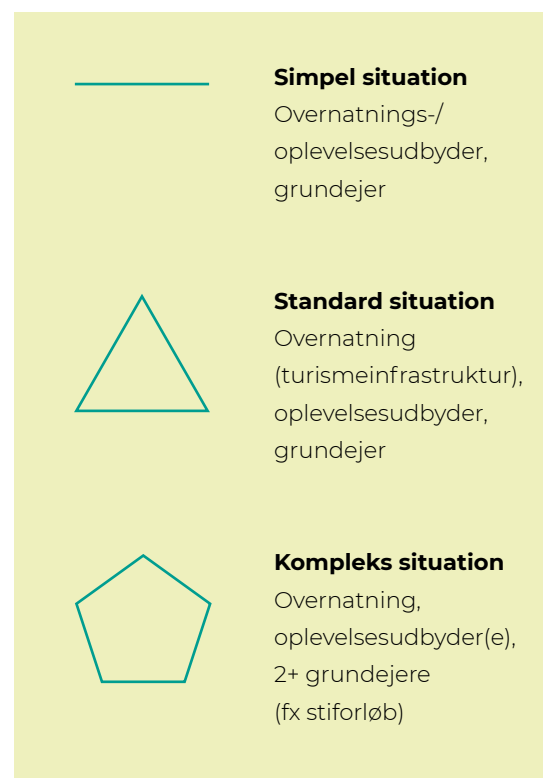
Det er ønskværdigt for udviklingen af en sammenhængende outdoor-destination, at basisinfrastrukturen giver grobund for etablering af kommercielle oplevelser. For eksempel kan der skabes parallelle spor og flere funktioner på det samme areal. I stedet for at have fokus på at forlænge og optimere én bestemt aktivitet, udvikles og samtænkes mødesteder på tværs, så der opbygges "hubs" med mere aktivitet og dermed større fundament for etablering af faciliteter. Med andre ord bør infrastruktur tilgodeses etablering af kommercielle aktiviteter, eksempelvis når nye stiforløb skal planlægges – samme p-plads, toiletfaciliteter m.m. til flere akti-

vitetstyper - en kajakroer og vandrør kan godt bruge samme toilet- og vandfaciliteter.

SAMARBEJDSSTREKANTEN

Succesfuld outdoor-turisme kræver et godt og tæt samarbejde mellem lodsejere, turisme- og oplevelseserhverv og offentlige myndigheder. Et samarbejde, der - som med alt andet samarbejde - kræver vedvarende pleje, gensidig respekt og forståelse. Der hvor outdoor-turismen lykkes, er både overnatnings-, oplevelsesudbydere og grundejere enige om at skabe outdoor-turisme.

Samarbejdet kan være mere eller mindre komplekst, afhængig af hvor mange parter samarbejdet omfatter. Dette kan illustreres i nedenstående model, som skitserer forskellene mellem en simpel, standard og kompleks samarbejdssituation.



Ofte ses en "standard situation", hvor tre parter er involveret i det samlede outdoor-produkt.

De steder, hvor outdoor-turismen ikke lykkes, skyldes det ofte, at én eller flere præmisser ikke er opfyldt. Det kan skyldes mangel på turisme-mæssig infrastruktur eller oplevelser på steder, hvor lodsejere er positivt stemt overfor outdoor-turisme, eller omvendt; at der er turisme-mæssig infrastruktur, men at lodsejere ikke er positivt stemt.

For at kunne skabe bæredygtige outdoor-oplevelser skal parterne være enige om kriterierne for samarbejdet. Hvad enten lodsejeren er statslig, kommunal eller privat, skal der eksempelvis være klare og tydelige aftaler omkring håndtering af gæster (se i øvrigt "kontrakter/samarbejdsaftaler") på lodsejerens arealer.

Jo flere parter, jo mere kræver det naturligvis at fastholde et godt samarbejde. Ofte kan aktiviteter involvere flere grundejere (offentlige som private), hvilket vil have betydning for den indsats, som kræves for et frugtbart samarbejde.

Forskellige konstellationer er afprøvet rundt om i landet – lige fra formelle arbejdsgrupper til mange uformelle kaffemøder. I Destination Fyn har man derfor systematiseret samarbejdet ved at samle alle relevante parter i outdoor-indsatser i en kommunal følgegruppe, mens samarbejdet i Nationalpark Mols Bjerge er organiseret, så partnerhåndtering er en integreret del af sekretariatets daglige fokusområde. Der er desværre ikke "one size fits all", så det handler grundlæggende om at finde frem til, hvad der passer bedst i den konkrete situation.

Fælles er dog, at et stærkt samarbejde kræver et kontinuerligt arbejde. Der skal være én, der sørger for, at alle involverede lodsejere, oplevelsesudbydere og turismeaktører taler sammen og når til enighed omkring hvem, hvornår og hvordan folk færdes. Dette arbejde kan eksempelvis orkestreres gennem et arbejde omkring Code of Conduct og certificering.

CODE OF CONDUCT

Naturen og landskabet er et af de vigtigste salgsargumenter for kyst- og naturturismen og selvsagt helt fundamentalt for at skabe gode outdoor-oplevelser.

Der skal udvikles oplevelser og produkter, der tager udgangspunkt i naturen og samtidig tager højde for de forskellige brugergrupper, der færdes i det samme område. Der vil altid være flere interesser på spil, når der er tale om naturoplevelser. Det er derfor vigtigt, at disse kan leveres med respekt for de regler, der gælder i et givent område. Det kræver, at spillereglerne synliggøres, og at der opbygges enighed og gensidig respekt om gældende "code of conduct".

De unikke naturkvaliteter skal bevares og beskyttes samtidig med, at naturen tilgængeliggøres. Jo flere der er klar over, hvor og hvornår man må være i naturen og indordner sig under spillereglerne, desto større oplevelsesværdi vil der være for alle.

Hvis man eksempelvis synliggør og forklarer, at man ikke må padle kajak i bestemte områder, fordi fuglene har reder og yngler, har det en afsmittende positiv effekt hos fuglekiggerne. Alle brugere skal have mulighed for at respektere naturen og vise hensyn til øvrige brugere – og samtidig få store naturoplevelser.

I Nationalpark Vadehavet og på Bornholm arbejder man med Code of Conduct som et demokratisk værktøj aktører og brugere imellem. Gennem Code of Conduct skabes der enighed om, hvad god opførsel i naturen er, og den ge-



nerelle bevidsthed omkring hensyn til hinanden og naturen øges. Dermed får retningslinjerne i et sæt Code of Conduct delvist karakter af et fælles "manifest" – en fælles samarbejdsaftale.

Metoder fra udvikling af værdikæde- og/eller klyngebaseret samarbejde, som præsenteres i de to foregående kapitler, kan således med fordel integreres i Code of Conduct som led i at skabe engagement og ejerskab omkring et lidt bredere offentlig-privat samarbejde vedrørende brug af naturen til outdoor-aktivitet.

CERTIFICERING

Certificeringer kan være et andet greb til at sikre en fælles forståelse for udvikling og brug af et område.

Certificering kan bruges på mange måder; fra certificering af et kommercielt produkt til certificering af infrastruktur, som eksempelvis en vandresti. Aktiviteter og oplevelser kan certificeres for at forsikre gæsten om kvalitet og sikkerhed – men også om miljømæssig ansvarlighed hos udbyderen.

Certificeringer har typisk et sekretariat som fastsætter de kriterier, medlemmerne skal overholde. Overholder medlemmerne kriterierne, kan de bryste sig med et mærke og nyder derigennem ofte godt af øget synlighed.

For konkrete eksempler på formulering af "code of conduct":

Bornholms Outdoor Kodeks (2019)
Code of conduct – hensigtsmæssig adfærd i
Nationalpark Vadehavet (2019)
Inspirationskatalog til reducere af konflikter i
naturen – Mountainbiking (2016)

En certificering er først og fremmest med til at sætte rammerne for en bestemt kvalitet (facilitet, sikkerhed, miljø etc.) i produktet. Mange destinationer er i gang med at certificere vandreruter. De krav, der stilles fra store certificeringsudbydere, som eksempelvis Deutsches Wanderinstitut og European Ramblers Association, indeholder designmæssige kvalitetsløft omkring skiltning, parkerings- og toiletforhold med mere. Når ruter gennemgår en certificering, sker der ofte et kvalitetsløft af produktet. Derfor kan certificeringen være en løftestang til at skabe synlighed omkring kvaliteten.

Dette princip kendes også fra især overnatningssteder, hvor 5 stjerner helt naturligt symboliserer en højere kvalitet end det 2-stjernede overnatningssted. Produktcertificeringen kan også ske ud fra faciliteter, som er tilfældet med certificeringer som Bed+Bike, Bike Friends m.fl., hvor en række basisbehov for en bestemt målgruppe tilgodeses og synliggøres. Dermed følges certificering og produktkvalitet ad.

Der findes dog en række forbehold og risici ved certificeringer.

For det første er der risiko for, at aktørerne blot anser certificering som en mulighed for nem markedsføring af deres produkt. Dermed har certificeringen ikke nogen indvirkning på produktkvaliteten.

Certificering virker kun, hvis den lever helhjertet hos de, der skal eksekvere den.

Produktkvaliteten kommer først helt i top, når det er noget, aktøren gør "con amore" – og certificeringer kan kun sjældent ændre på det forhold.

For det andet indbefatter certificeringer oftest en kontrol for at sikre at løftet om kvalitet bliver

indfriet. Dette kan på den ene side være en tung og omkostningsfyldt affære for de certificeringsansvarlige, og på den anden side kan det medføre, at aktører som i forvejen leverer en høj produktkvalitet ikke ønsker at være del af certificeringen – særligt ikke hvis der er for mange "brodne kar" blandt øvrige medlemmer af certificeringen. Dermed risikerer man altså, at certificeringerne langsomt udhules, og produktkvaliteten ikke følger med.





CASE 6: INNOCOAST

CERTIFICERING I OUTDOOR-TURISMEN

InnoCoast er et større forskningsprojekt (2016-2019) med støtte fra Innovationsfonden. Som en del af studiet om innovation i kystturismen, er der kigget nærmere på mulighederne for at udvikle en certificering for bæredygtig outdoor-turisme.



Studiet tog udgangspunkt i Bornholm, hvor det blev undersøgt om der kunne skabes en certificering, der kunne bidrage til at løfte kvalitet, bæredygtighed og synlighed af outdoor-turismen på destinationen - en certificering, der kan rumme både ovenstående "kvalitetscertificeringer" og elementer af "code of conduct".

Konklusionen blev, at certificering teoretisk kan virke som driver for at skabe store målbare forbedringer og øget synlighed for udbydere. Casen på Bornholm viste dog, at samarbejde mellem små aktører med den stærke fællesskabsfølelse og den kreativitet som herigennem opstod på tværs af virksomhederne, udgør den absolutte styrke bag udviklingen på Bornholm – hvilket passede dårligt med en standardiseret certificering. Derfor blev anbefalingen, at forandring mod mere kvalitet, bæredygtig og synlig outdoor-turisme bedst skabes i et tillidsbaseret netværk – og *ikke alene*

gennem certificering. Studiet peger derfor på tre elementer, som er centrale for at kunne lykkes med at udvikle og implementere bæredygtige certificeringer:

- 1. Tillid:** Styrkelse af tillid mellem aktører - kommercielle såvel som folkelige organisationer og arealforvaltere og lokale myndigheder.
- 2. Fællesskab:** Helhedsorientering og fokus på fællesskaber og fælles løsninger, også i certificeringsarbejdet.
- 3. Forandring:** Understøttelse af forandringer indenfor virksomheder, men særligt mellem virksomheder og andre aktører, hvis forandringerne skal opnå effekt på destinationsniveau.

REFERENCER

Bornholms Outdoor Kodeks. Destination Bornholm, Bornholms Regionskommune, Naturstyrelsen og Dansk Kyst- og Naturturisme (2019).

Certificering i Outdoorturisme, muligheder og begrænsninger. Center for Regional og Turismeforskning. InnoCoast (Input 21), Innovationsfonden, 2019.

Code of conduct – hensigtsmæssig adfærd i Nationalpark Vadehavet. Vadehavets Formidlerforum & Nationalpark Vadehavet, Faglig rapport #2 (2019).

Danmarks Nationale Outdoorcenter - Feasibility Studie 2019. Udarbejdet af Orange Elevator for Destination Bornholm, Bornholms Regionskommune, Naturstyrelsen Bornholm og Dansk Kyst- og Naturturisme (2019).

Forretningsklynger i Nationalpark Mols Bjerger - et outdoorcenter i dansk perspektiv. Udarbejdet af Orange Elevator for Dansk Kyst- og Naturturisme, Nationalpark Mols Bjerger, Syddjurs Kommune og Region Midtjylland (2019).

Guide til pakketering - tjen penge på naturen. Dansk Cykelturisme & Horesta/Naturligt Samspil (2017).

Handlingsplan for kyst- og naturturismen i Danmark 2016-2018. Dansk Kyst og Naturturisme.

Inspirationskatalog til reducere konflikter i naturen – Mountainbiking. Friluftsrådet (2016).

Oplevelsesprofil for de 20 særlige feriesteder og stærke destinationer i Danmark. Dansk Kyst og Naturturisme (2016).

Potentialeanalyse – Vestkystens Turismevekstklynge: Oplevelsesudvikling og oplevelsesbaseret forretningsudvikling. Udarbejdet af Further for Dansk Kyst- og Naturturisme, Ringkøbing-Skjern Kommune, Varde Kommune, Region Midtjylland og Region Syddanmark (2018).

Rentable forretningsmodeller for Aktiv Naturturisme. Dansk Kyst- og Naturturisme (2016).

REACT 2016-2018. Analyse Rapport om turismemæssig markedsanalyse og SWOT analyse for REACT-projektet under Intereg.-programmet Deutschland-Danmark.

REACT 2016-2018. SIT-turisme og værdikæder: Værktøjer og cases til udvikling - Best Practice Katalog II: Opsamling og cases. Interreg. Deutschland-Danmark. Udarbejdet af Orange elevator for Region Sjælland og Dansk Kyst- og Naturturisme (2018).

Skab Oplevelser – proces og værktøjer til oplevelsesinnovation Udarbejdet af Further i projektet Vestkystens Turismevekstklynge. Dansk Kyst- og Naturturisme, Ringkøbing-Skjern Kommune, Varde Kommune, Region Midtjylland og Region Syddanmark (2019).

Tilfredshedsanalyse 2017. Dansk Kyst og Naturturisme (2017).





KOLOFON

Udgivet af:
Dansk Kyst- og Naturturisme

April 2020
www.kystognaturturisme.dk

Fotokreditering forside:
Martin Paldan/Destination Bornholm