

VisitNordjylland

En forretningsudviklingsvej for
turismefremmesystemet i Nordjylland

Rapport

Juni 2012

Indhold

1	Indledning.....	3
2	Megatrends	4
3	Hovedindtryk fra forløbet.....	7
4	Forretningsudviklingsscenariet	8
4.1	Netværk, alliancer og partnerskaber	9
4.1.1	Netværk.....	9
4.1.2	Strategiske alliancer.....	10
4.1.3	Partnerskaber.....	10
4.2	Model for forretningsudvikling	11
4.3	Kerneforretninger	11
4.4	Værdikæder.....	12
4.4.1	Afslapning/natur	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.4.2	Erhverv/viden	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.4.3	Forlystelse.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.4.4	Storby/kultur/handel	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.5	Fyrtårne	12
4.5.1	Resorts.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.5.2	Aktiv ferie	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.5.3	Kulturoplevelser	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.5.4	Tilbud til børn	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
4.6	Støttefunktioner for netværk, alliancer og partnerskaber.....	13
4.7	VisitNordjylland som forretningsudviklingscenter.....	14
5	Drejebog for en proces videre frem	15
	Bilag 1. Liste over respondenter	17

1 INDLEDNING

Turisme er et vigtigt erhverv for Nordjylland, og optimale vækstbetingelser for turismeerhvervet er meget vigtige for at skabe udvikling i Nordjylland. I denne sammenhæng har turismefremmesystemet en stor betydning, og fra offentlig og privat side investeres der årligt i størrelsesordenen 100 mio. kr. heri. Derfor er et fokus på en rettidig optimering og tilpasning af turismefremmesystemet også af stor betydning for erhvervsudviklingen i landsdelen.

VisitNordjyllands bestyrelse har i nogen tid drøftet nye modeller til samarbejde i det nordjyske turismefremmesystem.

For at komme videre i processen har VisitNordjyllands bestyrelse besluttet, at en ekstern konsulent skal opstille forslag til tilpasninger, udviklingstiltag eller evt. ommodellering af det nordjyske turismefremmesystem med fokus på samarbejdet. I det efterfølgende kaldet: "Udviklingsveje for turismefremmesystemet i Nordjylland".

Forslagene skal bygge på en analytisk tilgang, der tager sit udspring i forhold til:

- Optimerings- og rationaliseringsgevinster
- Erhvervspartnerne i centrum – én indgang til turismefremmesystemet
- Markedstilpasning og destinationen (lokalområdet) som omdrejningspunkt
- Øget faglig kompetence – specialiseringsbehov
- En klar rollefordeling i turismefremmesystemet.

Der er på denne baggrund indgået aftale mellem en følgegruppe til projektet (i form af forretningsudvalget) nedsat af VisitNordjyllands bestyrelse og konsulentfirmaet Pluss Leadership.

Aftalen formulerer, at opgaveløsningen skal bygge på en involvering af interessenter internt i turismefremmesystemet, blandt kommunale og regionale repræsentanter og blandt eksterne partnere fra det nordjyske turisterhverv.

Det har også været bestyrelsens ønske, at forslagene til udviklingsveje skal baseres på en åben tilgang, hvor også nyskabende muligheder/modeller kan indgå i forslagene.

I forløbet er de betydende aktører og interessenter i den nordjyske turisme således blevet interviewet¹. Der har i forlængelse heraf været afholdt en række møder undervejs i forløbet mellem konsulentfirmaet og forretningsudvalget såvel som med bestyrelsen, hvor forskellige udviklingsveje er blevet drøftet og løbende kvalificeret.

Denne dialogprægede proces havde sin foreløbige kulmination i en høring, hvor alle respondenter var inviteret, som fandt sted den 29. maj 2012 samt i et bestyrelsemøde den 11. juni.

Rapporten opsummerer forløbet og danner baggrund for en kommende strategi-proces, partnerinddragelse og rollefordeling.

¹ Se respondentliste I bilag 1.

2 MEGATRENDS

Det er vigtigt, at den fremtidige organisering af turismefremmesystemet i Nordjylland tager afsæt i de lokale interessenters holdninger og vurderinger. Derfor er der i dette projekt lagt vægt på at lægge øre til de lokale stemmer i form af den gennemførte interessentanalyse.

Men det er samtidig også vigtigt, at mulige modeller for optimering af det fremtidige samarbejde ikke blot måles i forhold til, hvad der umiddelbart kan opnås tilslutning til og dermed ”ro på bagklappen”. De må nødvendigvis også vurderes i forhold til, hvorvidt de ud fra en turismefaglig viden med rimelig sandsynlighed kan skabe øget omsætning til området og dermed kan bane vejen til vækst og beskæftigelse set ud fra en samlet regional betragtning.

Derfor må vi også se modellerne og samarbejdsscenerierne i lyset af de generelle trends i og omkring turismen, som skaber nogle grundvilkår for udviklingen i sektoren.

Vi vil i den sammenhæng fremhæve følgende fire megatrends, som der hersker nogenlunde enighed om inden for turismefaglige kredse, og som derfor også påvirker vilkårene for udvikling i Nordjylland:

- Globalisering
- Udvikling i den moderne turists præferencer
- Digitalisering
- Strukturudvikling.

Globalisering – I interviewene med både turistaktørerne og især borgmestrene er der blevet lagt megen vægt på at understøtte det lokale engement og de lokale ildsjæle. Dette er helt naturligt, for i turismen leveres produktet eller serviceydelsen altid lokalt. Men turismen konkurrerer i stigende grad globalt. For den tyske, norske, svenske, eller for den sags skyld, danske turist indgår Nordjylland i konkurrencen med Grækenland, Tyrkiet, Spanien, Thailand m.fl., når turisten skal vælge destination. Her spiller så den generelle økonomiske udvikling, valutakursen, prisudviklingen mv. afgørende ind, og i den konkurrence taber Danmark i øjeblikket terræn. Men herudover er der vigtigt at holde sig for øje, hvilke værdier og oplevelser der trækker hos andre destinationer, og hvordan Nordjylland positionerer sig i dette billede.

Udvikling i den moderne turists præferencer – Kravene til bundniveauet for service og faciliteter bliver til stadighed løftet. Tryghed, bekvemmelighed og kvalitet spiller en afgørende rolle på et stadig højere niveau, viser alle undersøgelser. Man kan også sige, at kravene til vedligeholdelsesfaktorerne øges til stadighed. Samtidig kræver topniveauet mere og mere. Ikke nødvendigvis bare i form af luksus, men i form af oplevelser, der matcher de mest krævende turisternes interesser og præferencer inden for sundhed, fællesskabsoplevelser, autenticitet, æstetik, ro og afslapning mv.

Digitalisering – Tiden er forbi, hvor den primære markedsføringskanal er at tegne en annonce i en turistbrochure, der forsøger at samle alle tilbud inden for et givet geografisk område. Der findes i dag mange flere kanaler til markedet. Anvendelse af sociale medier, løbende promovoring uden deadlines, inddragelse af den aktive og informationsskabende turist i markedsføringen, udnyttelse af CRM-løsninger, som på tværs af turistattraktioner kan give informationer om vigtige målgruppers

adfærd mv., vinder mere og mere indpas. Ligesom en stadig mindre del af turisterne bruger kataloger i forbindelse med valg af turismeproduktet, frekventerer en stadig mindre del af turisterne de fysiske turistbureauer. Derfor er flere turistdestinationer i gang med at drosle ned på ressourcerne til deres bureauer og velkomstcentre for i stedet dels at nå turister via nye digitale platforme, dels at servicere dem med informationer der, hvor de i forvejen færdes, f.eks. på et hotel eller en attraktion.

Strukturudvikling – Det samlede turismefremmesystem i Danmark er i dag organiseret med en 3-4 niveauer. VisitDenmarks rolle og funktion er blevet klarere defineret som en national markedsføringsorganisation, og det har mere eller mindre efterladt et nationalt hul i forhold til, hvem der koordinerer og igangsætter aktiviteter, der kan udvikle det produkt, som VisitDenmark er sat i verden for at sælge. Desuden ser vi flere og flere steder, at de lokale turistforeninger slås sammen med erhvervsforeninger eller -råd, således at aktører inden for turismen understøttes som et erhverv på linje med andre erhverv. I turismeerhvervet som sådan ser vi desuden en udvikling, hvor de store aktører bliver større og større og mere professionelle og ofte fylder mere end destinationerne, når det handler om at indgå alliancer eller partnerskaber med transportører o. lign. om at tiltrække turister udefra. I den anden ende af skalaen er sektoren fortsat præget af en masse små virksomheder.

Disse megatrends vil fordre et turismefremmesystem, der i stigende grad må

- **Gå fra geografi til målgruppeorientering.** Man er nødt til i markedsføringen at segmentere i forhold til målgruppen og herudfra bringe de attraktioner og produkter i spil, der appellerer til målgruppen uden hensyn til kommunegrænser.
- **Etablere alliancer og partnerskaber.** Man er nødt til at indgå mere bindende og længerevarende samarbejdsrelationer om fælles interesser og målsætninger. Det handler om at skabe netværk mellem aktørerne ud fra turisternes præferenceområder og herfra at videreudvikle samarbejdsrelationerne i erhvervet. Turismen i Nordjylland kan med andre ord forstås i forhold til interesse- og forretningsfællesskaber på en række temaer/forretningsudviklingsområder, som adresserer bestemte turistsegmenters behov.
- **Fokusere strategisk og i forhold til fyrtårne.** I stedet for "at smøre smørret tyndt ud" over hele regionen for at stille alle tilfredse, må man i stigende grad koncentrere indsatsen om udvalgte styrkepositioner med internationalt og nationalt potentiale. I forlængelse heraf bør man prioritere produktudviklingen og den efterfølgende sælgende og kendskabsskabende indsats ud fra en samlet strategisk forholdelse til, hvad det er for en systematisk fortælling, der skal laves over Nordjylland.
- **Fokusere på specialisering og kompetenceløft.** Paradigmeskiftet i markedsføringsmetoderne, den globale konkurrence, turisternes øgede krav og ikke mindst kravet om at arbejde bedre og mere professionelt sammen mv. udfordrer den givne organisering af de samlede turismeresourcer i Danmark. Der kræves fremadrettet et kompetenceløft på alle niveauer – strategisk, i forhold til indgåelse af aftaler, i den taktiske markedsføring og operationelt i forbindelse med modtagelse og servicering af

turisterne – hvor man må stille spørgsmålstejn ved, om det kan løftes til et tilstrækkeligt niveau i alle de små enheder i turismefremmesystemet.

Man kan sammenfattende sige, at set i forhold til, hvordan man prioriterer og bruger ressourcer i det eksisterende turismefremmesystem – i Nordjylland som i Danmark som helhed – lægger de beskrevne megatrends op til en radikal omprioritering af de lokale/kommunale turismefremmeressourcer.

Vi vil fremover se kommunerne i stigende grad orientere sig mod at se turismen i en større strategisk ramme med fokus på understøttelse af innovation samt forretningsudvikling, og vi vil se kommunerne søge planmæssige koblinger mellem turisme, øvrige erhverv, bosætning mv. At sætte ressourcer af fx til geografisk lukket markedsføring giver i mindre grad mening ud fra den enkelte kommunes perspektiv – det bør man gøre i større fællesskaber, som logisk hænger sammen i mere bindende og forretningsorienterede aftaleforhold, der frem for alt giver mening ud fra turistens kendskab, og hvor man sammen på en professionel måde forsøger at trække turister til området.

3 HOVEDINDTRYK FRA FORLØBET

På baggrund af interviewrunden og de efterfølgende konsultationer og debatten med aktører og interessenter kan det slås fast, at der udtrykkes ønsker fra en bred kam om en forandring i retning af en øget: Centralisering, strømlining, differentiering, fokusering og forretningsorientering i turismefremmesystemet.

Flere udtrykte således et ønske om færre, men større og stærkere indsatser, som kan agere løftestang for bredere tiltag i regionen. Det er dog også vigtigt at understrege, at der – som en respondent udtrykte det – ikke ønskes en *revolution*, men snarere en *evolution*.

I denne sammenhæng er der relativt stor enighed om, hvem/hvad der repræsenterer de styrkepositioner i den nordjyske turisme, som er så stærke, at de kan trække gæster til områder på tværs af kommunerne, i forhold til kerneforretningerne. Der peges på: Strandene og naturen, Nationalparken i Thy, Cold Hawaii, Skagen, Aalborg og enkelte af de større attraktioner.

Man ønsker således de nævnte forandringer gennemført i forhold til en tilpasning af det nuværende system på en række centrale områder med henvisning til styrkepositionerne inden for den nuværende strategis kerneforretninger.

I forhold til at skabe opbakning i form af finansiering til en omlægning af prioriteringerne nævner flere, især blandt borgmestrene og de private aktører, at konkrete tal på bordet vil kunne gøde jorden for nogle vidtgående beslutninger.

Specielt hvad angår turismefremmesystemets marketingindsats, udtrykte flere turistchefer og erhvervsaktører, at der mangler fælles fodslag omkring koordinering, kommunikationsplatform og investering af ressourcer. Det er opfattelsen, at der finder mange ukoordinerede mere eller mindre små markedsføringstiltag sted, og at der er nogen, som profiterer af en markedsføring, som de ikke selv er med til at betale.

Interviewrunden gav også et billede af, at der er stor tilfredshed med VisitNordjyllands rolle inden for turismefremmesystemet. Især på områderne kompetenceudvikling og IT-udvikling fremhæves selskabets særlige værdiskabelse.

Blandt de interviewede respondenter er der helt overordnet en opfattelse af, at VisitNordjylland har en god og slagkraftig strategi, om end fortroligheden med detaljerne i strategien ikke ligger top of mind hos den enkelte aktør.

Hvor det strategiske fundament er i orden, beskrives handlingsplanen flere steder som værende meget bred. Der blev flere gange henvist til, at mulighederne ikke består i alt, men at der skal prioriteres og fokuseres; og derfor skal alle ikke samarbejde om alt i den udviklingsvej, som formuleres.

4 FORRETNINGSUDVIKLINGSSCENARIET

Som det regionale turismeudviklingselskab i Region Nordjylland har VisitNordjylland til opgave at koordinere indsatsen i forhold til den fælles nordjyske strategi: "Fyrtårn Nordjylland 2011-2013". Selskabet har især fokus på at understøtte projekterne i strategien ved at tilføre ressourcer og værktøjer, der kan forbedre rammerne for strategiens implementering inden for følgende områder:

- Kompetenceudvikling
- Vidensformidling og analyser
- Opbygning af IT-kompetencer
- Marketing og pressearbejde
- Projektstyring og facilitering af turismeprojekter.

Groft formuleret har rollefordeling og samarbejdsområder mellem VisitNordjylland og de kommunale turismefremmestrukturer været fordelt således:

Markedsføring – Den hvervende markedsføring, som skal skabe synlighed om nordjysk turisme uden or landsdelen, varetages af VisitNordjylland. Den guidende markedsføring, som hjælper dem, der har planlagt eller er ankommet, varetages lokalt.

Produktudvikling – Produktudviklingen er forankret lokalt med de enkelte kommunale turismefremmestrukturer som omdrejningspunkt. Ved større og tværkommunale tiltag er det dog VisitNordjyllands rolle at koordinere aktiviteterne.

Kompetenceudvikling – VisitNordjylland udvikler og tilrettelægger forløbene, som de lokale turismefremmestrukturer sikrer opbakning til.

Service- og modtageapparat – Det er de kommunale turismefremmestrukturer, som sikrer et tidsvarende service- og modtageapparat.

Generelt finder VisitNordjylland sin rolle og funktion der, hvor det ikke giver forretningsmæssig mening, at de enkelte destinationer og kommunale turismefremmestrukturer selv løser opgaverne. Enten fordi destinationernes eller den kommunale indsats er for lille, eller fordi produkter og værdikæder hænger sammen i en større fortælling, der rækker ud over kommunegrænsen.

Dog kan pengestrømmene fra primært de offentlige instanser samt lokale økonomiske og beskæftigelsesmæssige forhold spille en rolle, som sagtens kan modarbejde denne logik og dermed den optimale samarbejdsstruktur, sådan som den kunne tænkes ud fra et rent forretningsmæssigt perspektiv.

Der har i dette projekt været vendt forskellige modeller for øget og optimeret samarbejde i den offentlige turismefremmestruktur og mellem denne og de private aktører. Alle taler som nævnt i de indledende indtryk fra undersøgelserne for at styrke samarbejdet, og ingen ønsker som nævnt en udvikling, der går i retning af en mere fragmenteret, decentral turismeorganisation.

Der er på den anden side heller ingen af de aktører, der har deltaget i dette projekt, som tror på en centralistisk concernmodel, hvor de mange turismeressourcer styres inden for en samlet organisatorisk, hierarkisk struktur. Endelig selvom der har lydt kritiske røster om den givne governance-struktur, der er præget af en relativt stor bestyrelse, er der kun få, som har argumenteret for en model med f.eks.

en professionel markedsføringsorganisation, der ledelsesmæssigt er afkoblet det politiske system og de primære interessenter.

Som tidligere nævnt skal en udvikling af samarbejdet tage afsæt i det, vi kender i dag, men sådan at der fremover sker en forskydning mod en øget forretningsudvikling. I denne udviklingsvej ligger:

- Fra et fokus på geografi til et fokus på forretning og bundlinje
- Fra et fokus på aktivitet til et fokus på det, der skaber værdi for turisten
- Fra buffetopdækning af en tilbudspalette fra VisitNordjylland til en a la carte model, hvor man får, hvad der betales for
- Fra at alle skal samarbejde om alt til, at de, der kan og vil, samarbejder om lidt, der til gengæld er stort
- Fra at dublere hinanden i opgave- og rollefordelingen til, at man gør det, man er bedst til
- Fra løse og uforpligtende samarbejdsrelationer til forpligtende netværksdannelser, som udvikler kontraktlignende former via alliancer til partnerskaber.

I den aktuelle litteratur om udvikling af stærke destinationer og regioner er der enighed om, at turismedestinationer og -regioner kan øge konkurrenceevnen ved, at samarbejdet mellem turismens mange aktører og interessenter bliver mere forretningsorienteret².

I forlængelse af hovedindtrykkene fra forløbet og med henblik på at styrke nordjysk turisme i en position nationalt såvel som internationalt, anbefales det således, at man styrker samarbejdet i den nordjyske turisme på en forretningsorienteret måde.

Det handler om via en række støttefunktioner at skabe og videreudvikle forpligtende, kontraktdefinerede, langvarige samarbejdsrelationer på kryds og tværs. Der kunne være tale om at danne netværk inden for en række værdikæder og med basis heri tættere alliancer og partnerskaber mellem de offentlige og private aktører og interessenter inden for nogle fyrtårne. Dette med respekt for de kerneforretninger, som er formuleret i den eksisterende strategi for VisitNordjylland og med respekt for partnerskaber, som allerede er skabt.

4.1 Netværk, alliancer og partnerskaber

Vi er inde på, at det er væsentligt at skabe nogle mere forpligtende, fokuserede og differentierede samarbejdsformer i en forretningsudviklingsvej, bl.a. baseret på de partnerskaber der allerede er. Indledningsvist vil vi således gerne folde dette tema ud ved at definere samarbejdsformer inden for netværk, partnerskaber og strategiske alliancer.

Det gør vi bl.a. inspireret af arbejdet inden for emnet i andre regioner i Danmark, herunder i Midtjysk Turisme.

4.1.1 Netværk

Ved netværk forstås vi løst knyttede interessefællesskaber mellem aktører og interessenter. Som medlem af et netværk deler man samme interesse, og man er afsøgende i forhold til, om der vil kunne modnes en egentlig fælles forretningsinte-

² *Devon County Council's Role and Action Programme, 2008-2011 og Cooper et al: Tourism and Practise. 2010.*

resse og mere forpligtende samarbejdsmulighed i forhold til en konkret målsætning og afledt betingelse.

4.1.2 *Strategiske alliancer*

Ved en strategisk alliance forstår vi i denne sammenhæng en aftale om samarbejde mellem to eller flere selvstændige og potentielt konkurrerende parter, der besidder komplementære styrker. I alliancen arbejdes der sammen om at fremme fælles mål og sikre fælles interesser. Parterne samarbejder som selvstændige og adskilte enheder om at nå de fælles mål.

Parterne kan fortsætte den indbyrdes konkurrence på de områder, der falder uden for alliancen, men det er vigtigt, at de deltagende parters ledelser er enige om samarbejdets grundlæggende formål og forudsætninger. I modsætning til partnerskabet er en strategisk alliance som oftest afgrænset af en enkel aftale med en *afbalanceret risiko*. Alliancen ledes typisk af en integreret projektgruppe i et netværk af partnere.

I turismeindsatsen skelnes der mellem tre typer af strategiske alliancer:

- En *geografisk alliance*, hvor to eller flere parter i fællesskab aftaler at markedsføre eller co-brande deres produkter og tjenester i et bestemt geografisk område
- En *salgsalliance*, hvor to eller flere parter aftaler at gå til markedet sammen for at sælge komplementære produkter og tjenester
- En *investeringsalliance*, hvor to eller flere parter er enige om i fællesskab at pulje midler til gensidig investering.

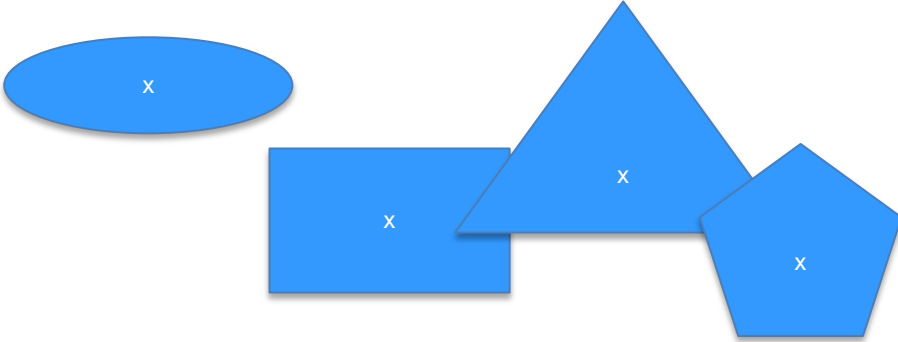
4.1.3 *Partnerskaber*

Ved et partnerskab forstår vi i denne sammenhæng en formel aftale – en partnerskabsaftale – mellem to eller flere parter. Ved at indgå i partnerskabet forpligter parterne sig til at forfølge fælles mål for vækst for i fællesskab at opnå gensidige forretningsmæssige fordele. I partnerskabet puljes ressourcer og færdigheder i henhold til den konkrete aftale, der regulerer parternes relationer til hinanden og til partnerskabet. Risici og gevinster fordeles således ud fra partnerskabsaftalen mellem parterne. Partnerskabet ledes typisk af en styregruppe nedsat mellem de involverede parter. Der er allerede en række velfungerende partnerskaber i nordjysk turisme. Bl.a. kan nævnes Toppen af Danmark, Visitaalborg Convention, mv.

4.2 Model for forretningsudvikling

Vi vil nu gennemgå en model for på en forretningsorienteret måde at styrke netværk, alliancer og partnerskaber inden for værdikæder og fyrtårne i nordjysk turisme.

Figur 1: Model for forretningsudvikling

Kerneforretninger		
Badebyer, havnemiljøer og byliv	Attraktioner og oplevelses-arenaer	Mødesteder
Værdikæder		
Afslapning/natur		
		Erhverv/viden
	Forlystelse	
	Storby/kultur/handel	
Fyrtårne		
		
Støttefunktioner for netværk, alliancer og partnerskaber		
Produktudvikling		
Kvalitetsudvikling og bæredygtighed		
Kompetenceudvikling og strategi		
PR, salg og marketing		

4.3 Kerneforretninger

I den aktuelle strategi for udvikling af den nordjyske turisme arbejder man som tidligere nævnt med tre kerneforretninger³. Kerneforretningerne bygger på en analyse af potentialet for nordjysk turisme, og kerneforretningerne er i overensstemmelse med VisitDenmarks strategi for dansk turisme, "Vores Rejse".

³ Fyrtårn Nordjylland, Nordjysk Turismestrategi 2011-2013, juni 2010.

De tre kerneforretninger defineres som:

- Badebyer, havnemiljøer og byliv
- Attraktioner og oplevelsesarenaer
- Mødesteder.

Kerneforretningerne udtrykker de turismemæssige styrkepositioner, der er enighed om, kendetegner Nordjylland.

4.4 Værdikæder

De typiske kombinationer af produkter og serviceydelser, som efterspørges i Nordjylland, kan afledt af kerneforretningerne placeres inden for nogle værdikæder.

En værdikæde er summen af de forbundne processer, der skaber den nordjyske gæsts/turists/kundes totaloplevelse. Værdikæden omfatter således hele den vifte af produkter og serviceydelser, som gæsten direkte forbruger som led i besøget, men består også af de bagvedliggende leverancekedder, som muliggør gæstens forbrug.

I region Midtjylland har man erfaring med at arbejde ud fra en værdikædetankegang. Her har man defineret nogle værdikæder. Med inspiration heri har vi formuleret nogle eksempler på værdikæder for Nordjylland. I det videre forløb med implementering af en forretningsudviklingsvej vil man skulle formulere nogle mere præcise og konkrete værdikæder.

Eksempler på værdikæder:

- Afslapning/natur
- Erhverv/viden
- Forlystelse
- Storby/kultur/handel.

4.5 Fyrtårne

Et fyrtårn definerer vi som et stærkt kommercielt oplevelsescenter i regionens turisme. Et fyrtårn har global tiltrækningskraft og har som målsætning at tiltrække turister og opmærksomhed fra eksterne finansielle investorer.

Et fyrtårn er et konkret projekt, hvis formål det er at skabe forretning i nogle forpligtende samarbejdsformer i form af de førnævnte alliancer og partnerskaber mellem de deltagende partnere – interessenter og aktører – private og offentlige. Med afsæt i værdikæderne kan der udkrystalliseres et begrænset antal fyrtårne.

I en koncentreret indsats om at skabe stærke fyrtårne skal der blandt andet foranlediget af indtrykkene fra dialogforløbet fokuseres på de interessenter og aktører, som vil og kan levere afgørende bidrag til ny vækst til gavn for hele regionen.

Det handler om at sætte de stærke geografiske alliancer og partnerskaber; de stærke destinationer, kommuner og aktører, i front som lokomotiver for udviklingen af nogle fyrtårne med afsæt i værdikædernes netværk. De kan i samarbejdsformer, der er inspireret af alliance- og partnerskabsmodeller, agere frontløbere for en udvikling, der har international slagkraft. De skal opbygge effektive og

professionelle arbejdsmetoder for en inkluderende og bæredygtig vækst. Og disse alliancer og partnerskaber forpligter sig således til at skabe udviklingen i turismen til gavn for hele regionen.

Ved at dyrke dem, der vil og kan, og ved at danne alliancer og partnerskaber mellem dem, der vil og kan, kan der sikres et kvalitetsfyldt og diversificeret turismeudbud på tværs af regionen og landet. Det kan styrke kerneforretningerne og sikre mangfoldighed i kombinationer mellem produkt og service med den gode oplevelse i centrum.

Med en satsning på at danne alliancer og partnerskaber inden for højest tre fyrtårne vil det være naturligt at samarbejde på tværs af kommunerne i regionen for at sikre volumen og kritisk masse til at opnå et internationalt markedspotentiale. På sigt vil der også kunne tegne sig helt nye geografiske destinationer, som kan blive til nye vækstlokomotiver for turismen i Nordjylland.

4.6 Støttefunktioner for netværk, alliancer og partnerskaber

Forretningsudviklingen finder som nævnt sted i form af en værdikæde- og fyrtårnsopfattelse. Styrken i værdikæderne og i fyrtårnene er afhængig af, at aktørerne professionaliserer deres samarbejde mellem hinanden, sådan at samarbejdsformen modnes fra netværk over alliancer til indgåelse af egentlige partnerskaber. Denne professionalisering kan understøttes af en række back-office opgaver eller mere præcist via nogle støttefunktioner, der går på tværs af de tre kerneforretninger, og som understøtter værdikæderne samt fyrtårnene.

Det vil være mest naturligt at styrke udviklingen af stærke værdikæder og fyrtårne i relation til målgrupper og marked gennem en fælles fokuseret indsats inden for følgende støttefunktioner:

- Produktudvikling – handler om at forædle produktstyrker i forhold til fx højtforbrugende målgrupper. Formålet er at styrke topniveauet gennem produkt- og oplevelsesudvikling og dermed sikre, at nye trends og tendenser omsættes til produkter og ydelser målrettet målgruppe og marked.
- Kvalitetsudvikling og bæredygtighed – handler om at sikre høj standard i alle led af turistens oplevelse. Formålet er at løfte bundniveauet gennem en generel højnelse af basisproduktet i de prioriterede værdikæder og forretningsområder – og herigennem at sikre leveringssikkerheden gennem en styrket sammenhæng i produkterne i de enkelte værdikæder med afsæt i den samlede gæsteoplevelse.
- Kompetenceudvikling og strategi – handler om en professionalisering af samarbejdet i partnerskaber og alliancer. Formålet er at professionalisere virksomhedsniveauet og at styrke koblingen til videmiljøer for derigennem at sikre specialiseret og højtuddannet arbejdskraft. Hertil kommer strategisk ledelse af projekter/processer, forandringsledelse, partnering/networking, facilitering, rådgivning og sparring til partnerskaberne og alliancerne.
- PR, salg og marketing – handler om at skabe flere og nye kanaler til markedet. Formålet er at øge den internationale synlighed af regionens styrkepositioner, værdikæder og forretningsområder – og herigennem at føre prioriterede produkter og ydelser frem til markedet.

Støttefunktionerne skal opfattes som konkrete værktøjer for netværk, alliancer og partnerskaber i forhold til at skabe vækst i værdikæderne og inden for fyrtårnene. I den forbindelse er det væsentligt at understrege, at støttefunktionerne skal arbejde tværgående, koordineret og integreret.

Det giver fx ikke mening alene at koncentrere sig om produktudvikling og at øge topniveauet, hvis kvaliteten og bundniveauet ikke er til stede. Ligesom det ikke nytter at udvikle nye produkter eller øge kvaliteten af det eksisterende, hvis ikke afsætningen, kommercialiseringen og servicen følger med.

4.7 VisitNordjylland som forretningsudviklingscenter

Der er brug for en katalysator, der kan udvikle, drive og facilitere og ikke mindst uddelegere støttefunktioner inden for værdikædernes netværk og inden for alliancerne og partnerskaberne i fyrtårnene.

I forlængelse heraf er der også brug for en enhed eller et forum, hvor der træffes beslutning om, eller hvor det godkendes, hvad der er et fyrtårn.

VisitNordjylland vil kunne fungere som det sted hvor fyrtårne besluttes. Der kunne i regi af VisitNordjylland nedsættes et fyrtårnsudvalg. Alternativt kunne bestyrelsen beslutte fyrtårne.

VisitNordjylland er i forlængelse heraf den naturlige katalysator, driver, facilitator og koordinator. Her vil man kunne skabe grundlaget for at etablere, udvikle og pleje netværkene.

VisitNordjylland sidder ligeledes med i de styregrupper som etableres i alliancerne og partnerskaberne omkring fyrtårne og vil fagligt og ressourcemæssigt kunne varetage faciliteringen af processer vedr. strategi og udvikling her.

VisitNordjylland vil også kunne varetage ansvaret for de større tværgående indsatser, der skal understøtte de forretningsaktiviteter, som formuleres, udarbejdes af og implementeres af alliancerne og partnerskaberne i fyrtårnene.

Det kunne fx handle om at etablere tværgående programindsatser med afsæt i støttefunktionerne – produktudvikling, kvalitetsudvikling og bæredygtighed, kompetenceudvikling, strategi samt PR, salg & marketing.

Gennem programindsatser vil VisitNordjylland sammen med det øvrige turismefremmesystem således kunne bidrage til at fremme innovation og understøtte en professionalisering af netværkene inden for værdikæderne med henblik på, at der skabes og videreudvikles alliancerne og partnerskaber omkring fyrtårnene.

Af programindsatserne skal fremgå, at der tages højde for en øget optimering og arbejdsdeling i det samlede turismefremmesystem ved, at opgaverne er uddelegeret ud fra princippet om at ville og kunne.

Via faciliteringen af og den aktive medvirken i alliancer og partnerskaber skaber VisitNordjylland stærke organisatoriske platforme med afsæt i nogle fyrtårne. Samtidig skal VisitNordjylland sikre, at aktører og interessenter inden for fyrtårnene tager ansvar for afsætning og udvikling af turismen i hele regionen – samt medvirke til at koordinere udviklingen på tværs af fyrtårnene.

5 DREJEBOG FOR EN PROCES VIDERE FREM

Når man i turismefremmesystemet går fra en situation med mange mindre projekter af kortere varighed, over til en situation med færre, større og længevarende projekter, vil der uundgåeligt være interessenter og aktører, der risikerer at blive forfordelt i forhold til tidligere.

For at smidiggøre den proces og for at undgå, at løsningsudformningen forfalder til laveste fællesnævner, er det i sådan en situation vigtigt, at de afgørende beslutninger træffes i den rigtige rækkefølge og indebærer en klar rollefordeling.

Det kan derfor være hensigtsmæssigt at formulere en form for drejebog, som tydeligt adresserer de udfordringer, som foreligger, og som derigennem kan bidrage som et værktøj til at skabe den forretningsorienterede udviklingsvej.

En drejebog skal således ikke forstås som en færdig manual. Derimod formulerer drejebogen en proces med en række beslutningsunderstøttende spørgsmål, som kan være nødvendige at besvare for at sikre, at de centrale beslutninger træffes i den rigtige rækkefølge og på et oplyst grundlag.

En drejebog for et forløb, der bringer turismefremmesystemet i Nordjylland ind på en forretningsudviklingsvej på en evolutionær måde, indeholder i al sin enkelthed 3 faser. Faserne er:

1. Analyse/konkretisering
2. Strategiformulering
3. Handlungsplan

I nedenstående drejebogsmodel udfolder vi de overordnede beslutningsunderstøttende spørgsmål under hver af faserne.

Figur 2. Model for drejebog

ANALYSE/KONKRETISERING	STRATEGIFORMULERING	HANDLINGSPLAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad viser en analyse, evaluering og vurdering baseret på intern og ekstern tilgængelig viden om potentialet på målgrupper og markeder i forhold til den eksisterende strategi: "Fyrtårn Nordjylland 2011 - 2013"? 2. Hvad vurderer centrale interessenter og aktører som værende deres forretningsmæssige interesse, kompetence og ressource med afsæt i de tre kerneforretningerne i den eksisterende strategi 3. Hvilke kombinationer eksisterer der vedr. turistens forbrug og oplevelser af produkter og serviceydelser baseret på strategiens tre kerneforretninger i Nordjylland? 4. Hvilken overskrift og hvilket indhold får 3-4 værdikæder inden for kerneforretningerne – hvis afsættet tages i de kombinationer, der afdækkes vedr. turistens forbrug af produkter og serviceydelser i Nordjylland og i interessenternes og aktørernes interesser, kompetencer og ressourcer samt i en analyse og evaluering af målgruppe- samt markedspotentialer? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvem skal inviteres, og hvordan skal der inviteres til kick off seminar i forhold til dannelse af netværk inden for de 3-4 værdikæder? 2. Hvad skal målsætningen formuleres som i netværkene, og hvad skal være indholdet i et program over 2-3 møder i hvert af netværkene i de 3-4 værdikæder? 3. Hvilke støttefunktioner peger netværkene på, at de ville få brug for i et videre forløb omkring formulering af interessefællesskaber? 4. Hvilke af de identificerede støttefunktioner kan netværket selv levere, og hvilke skal leveres eksternt eller af VisitNordjylland? 5. Hvad vurderer en af bestyrelsen nedsat forretningsudviklingsgruppe har fyrtårnspotentiale inden for netværkenes arbejde og fokus? 6. Hvordan formuleres der et oplæg til dannelse af alliancer med henblik på senere partnerskabsindgåelse med basis i de af forretningsudviklingsgruppen valgte fyrtårnspotentialer? 7. Under hvilken proces formulerer hver af alliancerne oplæg til en strategi for de respektive fyrtårne. Herunder et strategisk fundament (mission og vision) og strategiske fokusområder (forretningsmål, indsatsen inden for produktudvikling, salg og marketing) inden for hver af værdikæderne. 8. Hvilke støttefunktioner peger alliancerne på, at de ville få brug for i et videre forløb omkring formulering af fyrtårnsprojekterne? 9. Hvilke af de identificerede støttefunktioner kan fyrtårnene selv levere, og hvilke skal leveres eksternt eller af VisitNordjylland? 10. Hvilke punkter skal beskrives i en endelig samarbejdsaftale inden for hver af alliancerne med hensyn til afklaring og tilrettelæggelse af arbejdsdeling inden for alliancerne, ressourceallokeringen etc. frem mod, at der kan dannes egentlige partnerskaber? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvem gør hvad med respekt for den indgåede aftale? 2. Hvem er interesserede i at indgå mere bindende aftaler om hvad i alliancen? 3. Hvem indgår partnerskabsaftaler på hvilke vilkår? 4. På hvilke indikatorer følges der op i forhold til strategierne, og hvem gør det?

BILAG 1. LISTE OVER RESPONDENTER

Følgende respondenter er blevet interviewet:

- Dorte M. Stigaard, direktør, regional udvikling, innovation, IT og kommunikation i Region Nordjylland.
- Thomas W. Olsen, kommunaldirektør, Læsø Kommune.

Borgmestre:

- Arne Boelt, Hjørring Kommune
- Lene Hansen, Brønderslev Kommune
- Henning G. Jensen, Aalborg Kommune
- Lene Kjølgaard, Thisted Kommune
- Knud Kristensen, Vesthimmerland Kommune
- Lauge Larsen, Morsø Kommune
- Hans Christian Maarup, Mariager Kommune
- Lars Møller, Frederikshavn Kommune
- Anny Winther, Rebild Kommune
- Mogens Gade, Jammerbugt Kommune.

Turistchefer:

- Helge Søgaard, VisitAalborg
- Pauli Jørgensen, Toppen af Danmark
- Bente Kristensen, Morsø Turistbureau
- Finn Hagedorn, VisitJammerbugten
- Bodil Christensen, VisitRebild
- Ole Riis, Thy Turistbureau
- Jens Borre, VisitVesthimmerland
- Mikkel Skovsbo, VisitMariagerfjord
- Marianne Gade, Brønderslev Erhvervs- og Turistkontor.

Mindre og større turistaktører:

- Ole Madsen, Netferie Feriehusudlejning
- Jimmi Petersen, Kanalfogedens Køkken
- Anne Rottbøll, Børglum Kloster
- Michael Thinggard Madsen, Hotel Thinggard, Thisted
- Jette Holt, Saltum Strand Camping
- Per Dam, Fårup Sommerland
- Jan Jepsen, Klim Stand Camping
- Lone Jepsen, Klim Stand Camping
- Karl Henrik Lauersen, Nordsøen
- Niels Bro, Skallerup Klit
- Jan Brugsgaard, Feriepartner Thy
- Rikke Gandrup, Hotel Skagen
- Jan Mattiesen, Cabinn Aalborg.