



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**

Center for Analyse og Erhvervsfremme

EHSB

## **Forundersøgelse vedr. etablering af et Videncenter for Kystturisme i Hvide Sande**

**15. marts 2011**

# Indhold

<b>1. Indledning .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Sammenfatning .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Genstandsfeltet: Kystturismen – fakta, udfordringer og potentialer .....</b>	<b>9</b>
3.1. Fakta om kystturismen.....	9
3.2. Segmentering af kystturismen .....	10
3.3. Udfordringer .....	11
3.4. Potentialer .....	12
<b>4. Mission og vision .....</b>	<b>13</b>
<b>5. Indsatsområder .....</b>	<b>14</b>
<b>6. Koncept for videncenteret.....</b>	<b>16</b>
6.1. En model for videncenteret .....	16
6.2. Fundamentet: Datagrundlag.....	17
6.3. Udviklingsprojekter .....	18
6.4. Successmål.....	20
<b>7. Værdigrundlag .....</b>	<b>21</b>
<b>8. Kompetencer .....</b>	<b>22</b>
8.1. Lederskabet.....	22
8.2. Kompetenceprofil .....	23
8.3. Snitflader til andre aktører.....	23
<b>9. Økonomi – bemanding og indtjeningsmuligheder .....</b>	<b>26</b>
9.1. Bemanding .....	26
9.2. Egen indtjening .....	26
<b>Bilag 1. Eksisterende initiativer .....</b>	<b>29</b>
<b>Bilag 2. Mulige samarbejdspartner og potentielle finansieringskilder .....</b>	<b>30</b>
<b>Bilag 3. Interviewpersoner og workshop .....</b>	<b>31</b>

*TEKNOLOGISK INSTITUT er en selvejende og almennyttig institution, der udvikler, anvender og formidler forsknings- og teknologibaseret viden til erhvervslivet og den offentlige sektor. Teknologisk Institut er en del af nettet for Godkendt Teknologisk Service.*

*CENTER FOR ANALYSE OG ERHVERVSFREMME leverer policy-analyser, evalueringer, udredninger og strategisk rådgivning. Kunderne er virksomheder, organisationer, offentlige myndigheder og institutioner i Danmark og udlandet.*

*OPGAVEN "Forundersøgelse vedr. etablering af et Videncenter for Kystturisme i Hvide Sande" er udarbejdet af chefkonsulent Klaus Rovsing Kristiansen og Stig Yding Sørensen samt direktør Eskild Hansen, EHSB.*

# 1. Indledning

---

Med finansloven for 2011 blev der vedtaget flere initiativer, der skal styrke dansk turisme. To initiativer er et led i indsatsen for at forbedre de økonomiske rammevilkår for turismen: Højere bundfradrag ved udlejning af sommerhuse samt forøgelse af fradrag for moms på hotelydelser. Dertil kommer et initiativ, der skal forbedre rammerne for innovation og vækst inden for en dansk kystturisme gennem oprettelsen af Videncenter for Kystturisme i Hvide Sande. Finanslovsteksten for Videncenteret fremgår af figur 1.

**Figur 1: Finansloven 2011 om videncenteret (indsat)**

## **Videncenter for Kystturisme**

For at styrke rammerne for innovation og viden om nye vækstmuligheder inden for kystturisme er Regeringen, Dansk Folkeparti og Kristendemokraterne enige om at etablere et Videncenter for Kystturisme i Hvide Sande i Ringkøbing-Skjern Kommune.

Videncenteret etableres som et forskningscenter i samarbejde mellem Ringkøbing-Skjern Kommune og turismeerhvervene i kommunen samt øvrige kommunale og regionale aktører.

Der afsættes 2 mio. kr. i 2011, 3 mio. kr. i 2012 og 4 mio. kr. årligt i 2013-2014 som statslig medfinansiering af videncenteret.

Kilde: Finansloven 2011, Regeringen

Baggrunden for centerets etablering er kystturismens store betydning for dansk turisme. Kystturismen bidrager til jobskabelse og omsætning i store dele af landet. Kystturismen har imidlertid en betydelig udfordring i forhold til at tiltrække værdiskabende turister og øge omsætningen per turist. Således er der behov for ny viden og innovation på området.<sup>1</sup> Med finanslovsaftalen er der nu blevet mulighed for at skabe et landsdækkende initiativ, der kan fungere som en integreret del af den enstrengede turisme-model, som nyligt er gennemført.

Økonomi- og Erhvervsministeriet har efterfølgende taget initiativ til at iværksætte en proces, der skal lede frem til åbningen af videncenteret. Med i denne proces er de fire regioner uden for Hovedstadsområdet samt Ringkøbing-Skjern Kommune. Der er nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter for de nævnte parter bag etableringen. Arbejdsgruppen har efter udbud iværksat en forundersøgelse vedrørende etableringen af centeret. Teknologisk Institut og Eskild Hansen Strategibureau har forestået undersøgelsen, der er gennemført i februar-marts 2011.

Ifølge kravspecifikationen skal forundersøgelsen belyse, hvordan et kommende Videncenter for Kystturisme bedst muligt kan bidrage til at skabe fornyet innovation og vækst inden for dansk kystturisme.

---

<sup>1</sup> Økonomi- og Erhvervsministeriet (18. januar 2011): "Kravspecifikation: Forundersøgelse vedr. etablering af et center for kystturisme i Hvide Sande"

I tråd med kravbeskrivelsen er opgaven primært grebet kvalitativt an. Således har metoden bestået af tre elementer:

- **Notat:** Økonomi- og Erhvervsministeriet har leveret et notat vedrørende udviklingen i kystturismen – herunder mere kvantitative data. Dette notat er anvendt i belysningen af fakta vedrørende kystturismen samt kystturismens udfordringer og potentialer.
- **Desk-research:** Der er gennemført internet-research som et element i belysningen af de temaer forundersøgelsen omhandler – fx best practice (jf. bilag 1 og 2).
- **Interview:** Der er gennemført interview med 35 aktører i og omkring kystturismen i hele landet (jf. bilag 3). Mange interview har været med personer på højt niveau.
- **Workshop:** Der er gennemført en workshop i Ringkøbing med 15 deltagere. 9 af deltagerne har ikke indgået i interviewrunden i øvrigt.

Samlet har i alt omkring 45 aktører været inddraget i processen med forundersøgelsen. Det giver et solidt fundament for vurderingerne af centerets muligheder, som belyses i det følgende.

Efter en indledende sammenfatning belyses først genstandsfeltet overordnet – fakta, udfordringer og potentialer for kystturismen. Dernæst behandles mulighederne hvad angår en mission og vision for centeret. Efterfølgende belyses, hvilke konkrete indsatsområder centeret kan arbejde med, hvis man lytter til den efterspørgsel, der er blandt turismevirksomhederne og andre aktører. Herefter opsummeres et muligt samlet koncept for centeret. Der beskrives et værdigrundlag, centeret kan arbejde efter – altså hvordan centerets tilgang hensigtsmæssigt kan være i forhold til brugerne, samarbejdspartnere mv. Centerets kompetencer diskuteres og endelig ses på nogle talstørrelser for centerets økonomi. Fokus er på mulighederne for at hente ekstra indtjening.

Rapportens konklusioner og anbefalinger står alene for konsulenternes regning.

## 2. Sammenfatning

---

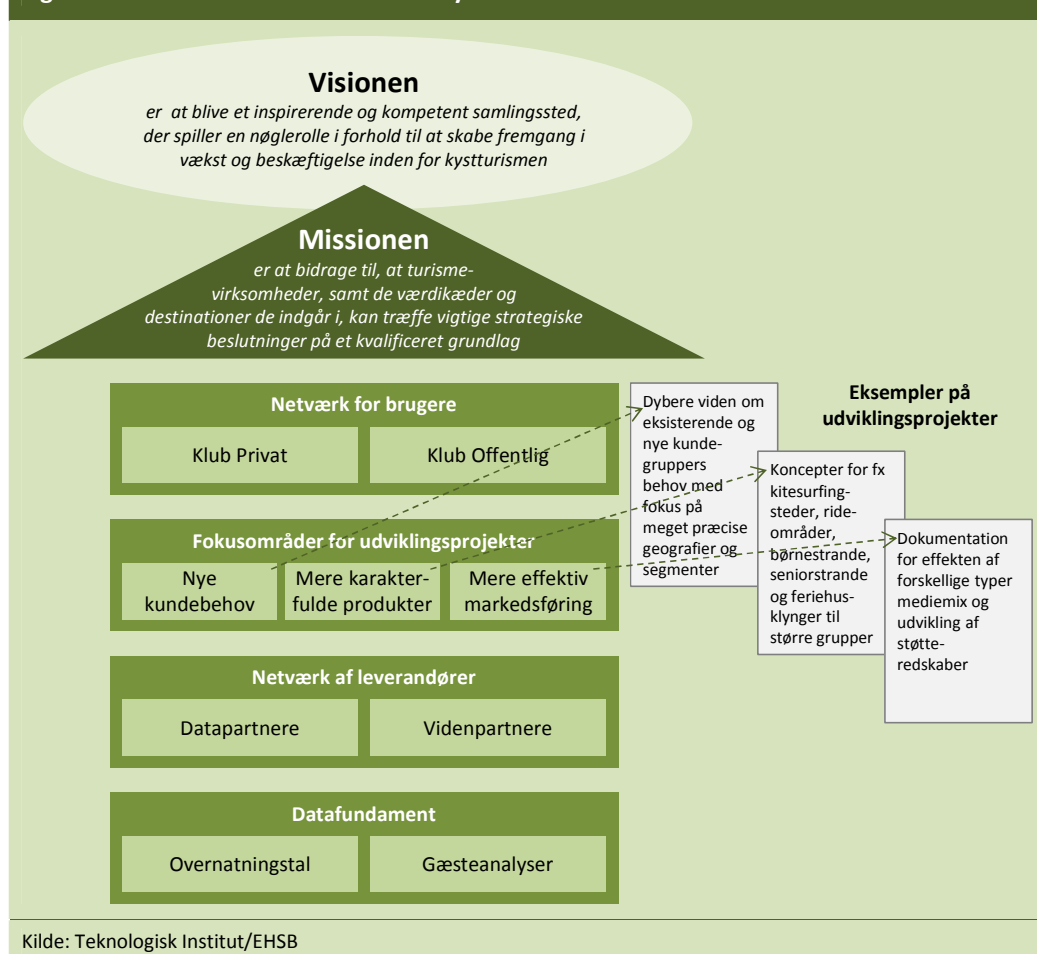
Kystturismen udgør fortsat en vigtig kerne i dansk turisme. Imidlertid er dansk kystturisme under pres. Andre typer turisme har været i fremgang i Danmark, mens vore nabolande har præsteret at skabe vækst i turismen. Samtidig er der stærkt fokus på, hvor meget de forskellige typer turister bruger, og altså hvor meget økonomi og beskæftigelse de skaber. Også her har dansk kystturisme en udfordring, om end billedet er noget uklart, og en vis usikkerhed om data vanskeliggør diagnosen. Kystturismen i Danmark står dog også med uudnyttede potentialer:

I den proces, der handler om at imødegå udfordringerne og udnytte mulighederne, står turismens kerne – turismevirksomhederne og de værdikæder og destinationer, som virksomhederne indgår i – over for at skulle træffe vigtige strategiske beslutninger. Et nyt videncenter for kystturisme kan bidrage til både at fremskynde og give et bedre videngrundlag for at træffe netop disse strategiske beslutninger. Det kan være **missionen** for et nyt videncenter. **Visionen** kan handle om at bidrage til at vende udviklingen i kystturismen fra tilbagegang til vækst. Analysen – som bl.a. bygger på interview og dialog med omkring 45 aktører i og omkring turismen, peger på, at en sådan mission vil have bred appel og opbakning i erhvervet. Analysen har klarlagt, at der er et behov for et nyt videncenter for kystturisme, og at mange aktører er klar til at samarbejde med centeret. Der er også i erhvervet en klar interesse for viden, der kan gøre en konkret forskel for virksomhederne, men erhvervets betalingsvilje og -evne er begrænset.

Som det fremgår af teksten om videncenteret i finansloven, skal centeret fokusere på kystturismen. Dette begreb er imidlertid ikke en entydig størrelse. Det kan strække sig fra det, der snævert har med oplevelserne i tilknytning til selve strandene at gøre til handle om al den turisme, der ikke finder sted i Hovedstaden og de største provinsbyer. Forslaget er, at tage afsæt i et fokus på strandområderne. Men centerets virkefelt bør også kunne rumme de lidt større byer, der ofte kan ligge lidt i baglandet, og som nyder godt af den omsætning, turisterne skaber. "Strandturismens" værdikæder trækker lange tråde ind i landet – både geografisk og i forhold til virksomheder, som arbejder med beslægtede områder. Centeret bør kunne beskæftige sig med hele værdikæder, når det er relevant. Det kan i nogle tilfælde også betyde, at samspillet med erhvervsturismen bringes i spil som tema. Fx gælder det for hoteller i kystområder, at erhvervsdelen kan have stor betydning uden for hovedsæsonen.

Figur 2 viser en model for videncenterets koncept. Figuren indeholder forslag til mission og vision for centeret, som allerede er berørt kort. Endvidere illustrerer figuren, hvilke målgrupper centeret kan gøre noget for (netværk for brugere), hvilke arbejdsområder centeret kan arbejde med (datafundament og fokusområder) og hvilke typer partnere, der kan indgå i arbejdet (netværk af leverandører).

Figur 2: En model for Videntcenter for Kystturisme



Hvad angår, hvem videntcenteret skal være noget for, er **målgruppen** todelt (i figuren ”netværk for brugere”). I centrum står turismevirksomhederne. Det er i sidste ende dem, der gennem produktudvikling og markedsføring skaber job og vækst. Men turismen er langt mere end de fleste andre erhverv kendetegnet ved, at det samlede produkt, som en turist ”køber”, er sammensat af en lang række virksomheder og ressourcer (fx naturen), som den enkelte virksomhed ikke er herre over. Således er udviklingen af de fælles goder i produktudbuddet også vigtig at adressere. Derfor er også destinationer og kommuner vigtige målgrupper for centeret.

Hvad virksomhedssiden angår, er turismen kendetegnet ved større polarisering end andre erhverv. De største virksomheder kan i vidt omfang selv, når det drejer sig om udvikling. Men herefter følger en række lidt mindre og mellemstore virksomheder, der vil udvikling. Det er i denne gruppe af virksomheder, centeret kan finde kernen i en målgruppe, hvor centeret kan gøre en forskel. Blandt den store underskov af helt små virksomheder kan der være virksomheder med ambitioner om udvikling, men det er næppe her centerets penge vil gøre den største forskel. Således udgør centerets primære målgruppe måske i dag omkring 10 pct. af kystturismevirksomhederne.<sup>2</sup> Men hvis

<sup>2</sup> Flere interviewpersoner peger på, at målgruppen i form af den type virksomheder, der vil noget, ligger i den størrelsesorden.

det lykkes at sætte udviklingsmulighederne i kystturismen på dagsordenen, er det klart, at målgruppen med tiden kan vokse sig større.

Virksomhederne udtrykker, at det er afgørende, at den viden et center arbejder med, skal kunne omsættes til konkrete handlinger og have værdi i forhold til at træffe vigtige strategiske beslutninger. Det kræver et tæt partnerskab mellem center og brugere, hvis det skal lykkes. Således synes der at være muligheder i at gøre et klubkoncept til en central del af centerets virke. En erhvervsklub for erhvervsledere inden for kystturismen og en anden klub for offentlige aktører (destinationer, kommuner mv.). De kan efter mindre betaling få direkte indflydelse på centerets aktiviteter og samtidig bruge centeret som et centralt netværk, der kan bidrage til at løfte turismen op i værdikæden. Det vil sikre relevansen, af det centeret laver, og at den viden, der skabes, faktisk fører til forbedringer inden for kystturismen. Interviewene viser, at det er afgørende, at den viden, der produceres, er solid og til at stole og handle på.

Der er mange ønsker til, hvilken viden centeret konkret skal beskæftige sig med. Dette vil mest hensigtsmæssigt kunne defineres mere præcist senere i processen, når der er valgt en bestyrelse (eller lignende) og måske en direktør. Interviewene peger dog i retning af tre **fokusområder**, hvor der er stærk interesse for ny viden:

- **Nye kundebehov** – dvs. dybere analyser af både kendte og nye segmenter og markeder. Et spørgsmål, man ofte hører, er fx, hvad der gør, at oplagte potentielle kunder på kendte geografiske markeder vælger ikke at søge mod tilbuddene på de danske kyster.
- **Mere karakterfulde produkter** – der er en bred erkendelse af, at produkterne kan blive bedre, at der kan være gaps mellem kundebehov og det, man har på hylterne. En mulighed er at udvikle nye typer koncepter inden for ganske konkrete områder som fx rideområder, børnestrande eller kitesurfing-steder.
- **Mere effektiv markedsføring** – mange virksomheder har ikke en marketingafdeling og viden om, hvilke typer markedsføring der virker i hvilke sammenhænge – konkret eksemplificeret med områder af relevans blandt centerets brugere/klubmedlemmer – vil være værdifuldt for mange.

De tre temaer hænger tit tæt sammen, og kan der skabes mere sammenhæng på tværs af de tre områder i turismevirksomheder og på destinationerne, vil det kunne gøre en væsentlig forskel fremadrettet.

Arbejdet med at udvikle ny relevant viden bør foregå i udviklingsprojekter initieret af brugerne. Sådanne udviklingsprojekter bør altid starte med en tæt dialog med klubmedlemmerne og en indledende forundersøgelse, der skal afdække, om projektet er muligt, og der er reel interesse for det. Hellere stoppe et projekt allerede her end bruge knappe ressourcer på at bringe noget unyttigt til ende.

Interviewene viser dog også, at et vigtigt fundament for arbejdet inden for de skitserede områder, ikke er godt nok i dag: Der er behov for at **forbedre datagrundlaget** –

både hvad angår overnatningstal og gæsteanalyser. Det er derfor et oplagt indsatsområde for centeret sammen med andre aktører på området at sikre et bedre datagrundlag.

Snitfladerne til andre aktører udgør et vigtigt opmærksomhedspunkt. Der er netop etableret en ny struktur for turismeindsatsen i Danmark, og det er vigtigt, at videncenteret konstrueres, så det udfylder huller og samarbejder med de eksisterende aktører. På vidensiden er der stor samarbejdsvilje, og der er næppe grund til at frygte betydelige overlap. Centeret kan fx blive rekvirent af forskning hos universiteterne. I forhold til de regionale aktører er det vigtigt, at det aftales, hvor centeret sætter ind med en særlig rolle i forhold til kystturismen, og hvor de regionale selskaber og VisitDenmark kan lade centeret have førertrøjen. Dette kan fx gøres i forbindelse med, at en bestyrelse – eventuelt med repræsentation af de regionale turismeselskaber – en gang om året fastlægger et arbejdsprogram eller aktivitetsplan for centeret.

Analysen peger på, at centeret kan skabe ekstra indtægter gennem klubarbejdet og særlige sponsorater. Formentlig vil hovedparten af merindtægterne komme fra medfinansiering af projekter. Den eksterne medfinansiering kan – hvis centeret opnår den fornødne tætte kontakt og relevans for virksomheder – formentlig nå op i omegnen af 2,5 mio. kr. Det står dog også klart, at det er vigtigt, hvem der sættes i spidsen for et sådan center. Særligt hvis virksomhederne skal aktiveres, er der behov for en ledelse, der allerede nyder respekt i erhvervet.



### 3. Genstandsfeltet: Kystturismen – fakta, udfordringer og potentialer

---

#### 3.1. Fakta om kystturismen

---

Statistik afgrænser VisitDenmark kystturismen som ”ferieturister med overnatning uden for København, Aarhus, Aalborg og Odense på bondegårde, campingpladser, feriecentre, lejede feriehuse, hoteller, lystbådehavne og vandrerhjem. Hertil tælles også besøg af krydstogtgæster uden for de fire store byer.”<sup>3</sup>

I Danmark er 81 pct. af hotellerne, 85 pct. af restauranterne og 82 pct. af attraktionerne placeret uden for de fire store byer.<sup>4</sup>

Danmark har mere end 200.000 feriehuse, hvoraf ca. 37.000 lejes ud. Her ligger ca. 2/3 af kystturismens samlede overnatningskapacitet. Camping repræsenterer ca. 1/5 af kapaciteten.

Kystturismen er præget af en betydelig sæsonafhængighed. Overnatningerne er koncentreret i sommermånederne og særligt i juli måned.

Kystturismen udgør med godt 33 mio. overnatninger i 2009 en stor del af den samlede turisme volumen i Danmark. Siden begyndelsen af 1990’erne har antallet af overnatninger i kystturismen været nedadgående.

Antallet af indenlandske overnatninger (danske) kystturismerelevante overnatninger har været stigende, mens antallet af udenlandske overnatninger har været faldende. Faldet skyldes primært tilbagegang på det tyske marked.

Nogle områder inden for kystturismen er hårdere ramt af tilbagegang end andre. Bornholm fx er i jævn tilbagegang. Andre steder som fx Odsherred, Hvide Sande og Skagen klarer sig bedre. Det skyldes bl.a. – men ikke alene - at områdernes afhængighed af tyske gæster varierer meget. Skagen fx har ikke mange tyske gæster, mens Tversted ½ times kørsel nede ad kysten har rigtig mange tyske gæster.

Kystturismen omsatte i 2008 for 26 mia. kr. svarende til 34 pct. af den samlede turismeomsætning i Danmark. Heraf udgjorde omsætningen fra turister i lejet feriehus 28 pct., mens omsætningen fra turister i eget feriehus (også kaldet ”landliggere”) udgjorde 23 pct. Omsætning fra gæster på camping udgjorde 12 pct. af omsætningen.

Kystturismen har særlig stor betydning for erhvervsgrundlaget på de mindre øer, på Bornholm, i Nordsjælland og Odsherred, på Djursland, langs Vestkysten og i Nordjylland.

---

<sup>3</sup> VisitDenmark (2007): ”Kystferie-, Storbyferie og Mødeturisme – turistomsætning, overnatninger og døgnforbrug”, tabelrapport.

<sup>4</sup> Økonomi- og Erhvervsministeriet (februar 2011), ”Baggrundsnotat om tilstanden i Danmarks kystturisme”. Afsnittet bygger i vidt omfang på baggrundsnotatet.

## 3.2. Segmentering af kystturismen

Som illustreret i tabellen herunder kan man tale om fire forskellige typer af kystturisme-områder med forskellige forudsætninger for kystturisme.

**Figur 3: Segmentering af kystturismen**

	<b>Strandturisme</b>	<b>Kystturisme (provins)</b>
<b>Land</b>	<i>Strandområder</i> Sejerøbugten Marielyst Ristinge Strand Tversted	<i>Landskaber</i> Rold Skov Grib Skov Skjern Å Tystrup-Bavelse
<b>By</b>	<i>Badebyer</i> Skagen Blokhus Rørvig Tisvilde	<i>Byer i baglandet</i> Sønderborg Ringsted Herning Billund

Kilde: Teknologisk Institut/EHSB

Landskaber som Rold Skov, Grib Skov, Skjern Å og Tystrup-Bavelse, og strandområder som Sejerøbugten, Marielyst, Ristinge og Tversted har høj naturmæssig attraktivitet, men svag udrustning med kommercielle tilbud.

Badebyer som Skagen, Blokhus, Rørvig og Tisvilde har som kystbyer høj attraktivitet og et vist udbud af shopping, cafeer, restauranter, hoteller, mødesteder mv. De større byer i baglandet har som regel et stærkere kommercielt udbud, men er også fjernere fra kyst- og naturoplevelser.

Interviewundersøgelsen viser, at vækstpotentialerne i de forskellige grene af kystturismen er omdiskuterede.

Der er dog grundlæggende enighed om, at det er selve kysten – strandene, de kystnære områder og havet – der repræsenterer det vigtigste ”råstof” i kystturismen. Nogle lægger særlig vægt på Vesterhavet og Vestkysten som den afgørende attraktionsfaktor. Men det anerkendes også, at der er mulighed for at løfte temaer og oplevelser knyttet til strand og kyst i hele Danmark.

Det er imidlertid også en udbredt opfattelse, at vækstpotentialet især ligger de steder, hvor der enten er eller kan skabes en ”kritisk masse” i det kommercielle udbud af oplevelser og services. Kystturismen kæmper mange steder med små-drift-ulempen i form af svag sæson, mange meget små virksomheder, med begrænsede professionalisme og manglende geografisk koncentration.

### 3.3. Udfordringer

---

De udfordringer, som kystturismen især i relation til det tyske marked står overfor, er langt hen ad vejen velbelyste. En stor analyse af ”den tyske udfordring” dokumenterede således for mere end 10 år siden, at det især var gruppen af tyske familier med større børn, der svigtede Danmark. Bl.a. fordi der var for få aktivitetsmuligheder for større børn.

En anden vigtig forklaring på tilbagegangen på det tyske marked ligger i rejsemønstret. Tyske feriegæster har traditionelt haft en relativ lang opholdslængde på ferieopholdet i Danmark. Som led i den generelle adfærdsændring på rejsemarkedet, hvor ferien nu ikke længere holdes i én årlig blok, men fordeles på flere ferierejser i løbet af året, er sommerferien også blevet kortere. Det forklarer en del af tilbagegangen på det tyske marked.

Som led i interviewundersøgelsen har vi talt med en førende tysk turismeeksperter, Dr. Dirk J. Schmücker fra N.I.T. i Kiel. Han kender Danmark i almindelighed og Vestkysten i særdeleshed fra private ferierejser og fra professionelle opgaver.

Fordelen ved det danske kystprodukt er ifølge den tyske ekspert, at det er risikofrit og let. Det er meget klart, hvad man får, når man holder ferie på Vestkysten. Feriehusene er af høj kvalitet, klitterne ligner sig selv, stranden er god, og der er gode indkøbsmuligheder og anden infrastruktur. Det er også let at komme hertil – en formiddag i bilen, så er man fremme. Kvaliteten taget i betragtning opleves produktet ikke som dyrt. Og hvis det kniber lidt med budgettet, kan man jo styre udgifterne bl.a. ved selv at stå for forplejningen. Restauranterne er dyrere end i Tyskland, men ikke afskrækkende dyre.

Eksperten understreger også, at det danske kystprodukt grundlæggende leverer på nogle andre parametre end det tyske kystprodukt. Ønsker man strandpromenade, shopping og underholdning, så tager man fx til Sylt. Dét er en helt anden målgruppe, end det danske produkt henvender sig til. Pointen er her, at nok er Danmark i konkurrence med de tyske feriesteder, men grundlæggende konkurrerer vi på andre parametre, og vi skal ikke forsøge at kopiere de tyske feriesteder. Vi skal derimod styrke vores særlige profil.

Her peges der bl.a. på mulighederne for at styrke indholdet i det danske kystprodukt inden for det autentiske, de lokale og regionale særkender, det lækre, det økologiske og det kvalitetsbetonede. Lokale fødevarer som fisk, honning, mejeriprodukter, kød og grøntsager, lokale opskrifter, sunde forslag mv. er også et klart udviklingspotentiale.

Budskaberne fra den tyske ekspert understøttes også af de fleste andre respondenter i interviewundersøgelsen. Der er således udbredt enighed om, at hovedudfordringen er at få aktiveret, raffineret og manifesteret det indholdsmæssige ”råstof”, som naturen og kulturhistorien har spillet os i hænde. Udfordringen for kystturismen er at skabe en tydeligere profil, en klarere ”rød tråd”, en stærkere formidling og en mere opdateret version af de strand- og kystoplevelser, som Danmark er så rig på.

### 3.4. Potentialer

---

Markedsmæssigt og kommercielt har respondenterne i interviewundersøgelsen peget på en række forskellige potentialer. Grundlæggende er budskabet, at der skal bygges videre på de eksisterende styrker i kystturismen. Der er ingen ”lette genveje” – det er det lange seje træk det gælder. Potentialerne kan sammenfattes i fem hovedpunkter:

**1. Større værdi via tydeligere identitet:** Der ligger et potentiale i, at kystturismens aktører ”løfter sig op i værdikæden” og forfiner deres identitet og værditilbud. Når Hvide Sande gør sig til en badeby, når Tisvilde gør sig til ”Tisvilde Juleby”, når hotellet i Hjerting gør sig til et badehotel, og når Dragsholm Slot gør sig til spisested for Lammefjordens ”terroir”, er det udtryk for en større ambition og et ønske om en tydeligere position i markedet med større værdipotentialer. Mange respondenter i interviewundersøgelsen lægger afgørende vægt på dette potentiale – kystturismen må træde tydeligere i karakter og på alle niveauer indleje skatkisten af kvaliteter omkring strand, hav, natur, kystområdernes kulturhistorie mv.

**2. Faciliteter til højtforbrugende målgrupper:** Billedet af kystturismen som et tilbud alene til børnefamilier er historie. I dag er der mange steder flere voksne gæster end børnefamilier. Det er ofte større grupper af familie og venner, der besøger kystområderne. Og der er også et vigtigt marked for erhvervsgrupper og familiefester for kystturismen. Mange steder er man allerede kommet langt i retning af at kunne imødekomme de nye målgruppers behov. Større feriehus, udvikling af bynære ferielejligheder i tillæg til feriehusproduktet, udlån af hjælpemidler mv. er eksempler på relevante produktudvidelser. Men her kan sagtens tænkes videre. Fx ift. udlejning af klynger af feriehus til større grupper og måske udvikling af fælles faciliteter til større grupper (forsamlingshus, bålplads mv.). Fx også omkring etablering af ”festfaciliteter” på kysten eller i skoven, som gæster kan bruge/booke til større sammenkomster. Eller tema-områder dedikeret til fx ridning eller kitesurfing.

**3. Skræddersyede tilbud til højtforbrugende målgrupper:** I undersøgelsen peges der også på potentialerne i – mere målrettet end hidtil – at skabe pakker, ruter og anden sammenkædning af tilbud til bestemte målgrupper. Det gælder fx særlige tilbud til store grupper (familie/venner eller erhvervs-gæster), særlige tilbud til sports- og motionsinteresserede, særlige tilbud til kultur-interesserede mv. Kort sagt udvikling af attraktive værdikæder, der kan give prioriterede målgrupper en god totaloplevelse.

**4. Mere effektiv markedsføring og salg:** Bl.a. som følge af det nye mediebillede med nye elektroniske kanaler, nye niche-medier mv. peges der endvidere på et behov for at få effektiviseret markedsføring og afsætning af kystturismen. Både på destinations- og virksomhedsniveau. Og i alle led af processen (både ny- og gensalg). Kystturismens gæster er for store gruppers vedkommende meget loyale, og der ligger her ifølge flere respondenter et uudnyttet potentiale for gen- og anbefalingsalg.

**5. Bedre investeringsmuligheder:** Sidst men ikke mindst ligger der ifølge flere respondenter et uudnyttet potentiale i at skabe bedre rammer for kommercielle investeringer og aktiviteter i kystområderne. Det gælder både i relation til store investeringsfelter (feriehus, feriecentre, attraktioner, ferielejligheder mv.) og mere bredt i forhold

til mulighederne for at etablere (og afvikle) sommerforretninger fx på strande, i havne mv.

På tværs af de nævnte potentialer er det også et budskab fra interviewundersøgelsen, at indsatsen med fordel i højere grad end hidtil kan koncentrerer i de geografiske områder, der har eller kan få ”kritisk masse”, så der kommer synergi mellem indsatserne. Der synes at være en opfattelse af, at man hidtil har handlet for spredt og partielt.

## 4. Mission og vision

---

Blandt interviewpersonerne er der mange forskellige bud på en ”raison d’être” – hvad et center skal være til for, hvad centerets mission kunne være. På tværs af de mange bud på dette går et syn på, at centeret skal gøre en forskel i praksis. Det handler ikke ”blot” om at blive klogere, men at den viden centeret indsamler eller skaber skal kunne bruges til noget.

Så er der spørgsmålet om, hvem der skal bruge denne viden. Her er der minimum fire veje, centeret kan gå. Centeret kan orientere sig mod:

- Viden som hjælper med at udvikle turismepolitikken og rammevilkår
- Forsknings- og videnssystemet og bidrage til videnudviklingen om erhvervet
- Virksomheder, der står og skal agere i forhold til de udfordringer og muligheder, der tegner sig for kystturismen
- De geografiske destinationer, hvor det samlede sammensatte turistprodukt møder turisten.

Den altovervejende del af interessenterne peger på de to sidste områder som vigtigst for centeret. Tages denne pejling til indtægt, skal centeret således primært beskæftige sig med to målgrupper: Virksomheder og destinationer/kommuner.

Herudover udtrykker en række respondenter et ønske om, at centeret bliver et ”samlingssted” for kystturismen i Danmark. Der mangler ifølge disse respondenter en samlende og ledende kraft, der er fuldt og helt dedikeret til kystturisme.

Samtidig nævnes det også, at en række eksisterende aktører – ikke mindst de regionale turismeselskaber – har udvikling og synliggørelse af kystturisme som prioriteret mission. Her understreges det, at centeret skal være en ressource for de regionale turismeselskaber og den enstrengede regionale turismeorganisering, vi har valgt i Danmark. Omvendt anerkendes det også, at der på tværs af de regionale strukturer og indsatser er et behov for at skabe en samlende national kystturisme-platform, der kan understøtte, udfordre og befrugte den regionale indsats.

På den baggrund kan et forslag til en mission for centeret formuleres således:

*Videncenteret skal bidrage til, at turismevirksomheder samt de værdikæder og destinationer, som virksomhederne indgår i, kan træffe vigtige strategiske beslutninger på et kvalificeret grundlag.*

Med betoningen af ”vigtige strategiske beslutninger” ligger der også en mulighed for yderligere afgrænsning af centerets virke. Dels at centeret kan fokusere på de tiltag i den enkelte virksomhed eller destination, der for alvor ”flytter noget” i virksomheden hhv. destinationen. Dels at centeret kan fokusere på de virksomheder og destinationer, der kan levere bidrag til at skabe strategisk forandring i kystturismen som helhed.

I forlængelse af missionen ligger, hvad det er visionen, at centeret skal opnå eller bidrage til. Et forslag til en vision kan være at:

*Centeret skal blive et inspirerende og kompetent samlingssted, der spiller en nøglerolle i forhold til at skabe fremgang i vækst og beskæftigelse inden for kystturismen.*

Det kan ske ved at stille viden til rådighed for virksomheder og destinationer, men også ved at bidrage til fremskynde erkendelsen af vigtigheden af at udvikling er nødvendig, og at vækstperspektivet er vigtigt for kystturismen.

På den baggrund kan der opstilles en række succeskriterier – key performance indicators – for centeret, jf. afsnit 6.4.

## 5. Indsatsområder

---

I forhold til hvilke konkrete indsatsområder, centeret bør prioritere, peger interessentanalysen i retning af tre grundlæggende og nært sammenhængende områder:

**1. Nye kundebehov:** Centeret kan bistå private og offentlige beslutningstagere i kystturismen med fremadrettet at indfange og omsætte forandringer i kundernes ønsker og behov.

Der lægges vægt på, at indsatsen her omfatter nye kundebehov blandt både etablerede og nye målgrupper. Nye behov blandt etablerede kernekunder er mindst lige så vigtige som nye behov blandt nye potentielle kunder. Der lægges også vægt på afdækning af konkrete kundebehov, der kan ageres på. ”Mindre kedeligt” er fx ikke en brugbar melding. ”Flere fiskerestauranter” eller ”bedre faciliteter til slagtning/frysning af friskfanget fisk” derimod, kan der tages affære på. For at opnå præcision i afdækningen af nye kundebehov vil det typisk være nødvendigt at arbejde med ret snævert afgrænsede målgrupper. Endvidere lægges der vægt på hastigheden i afdækning af nye kundebehov. Vurderingen er her, at det generelt er gået for langsomt med at omsætte viden om nye kundebehov til konkret handling, og at der her ligger et særligt potentiale. Helt nye kundegrupper kan være interessante, men der er blandt virksomhederne en betyde-

lig interesse for dybere viden om det meget vigtige tyske marked – fx hvorfor nogle oplagte målgrupper vælger *ikke* at søge mod de danske kyster.

**2. Mere karakterfulde produkter:** Centeret kan bistå virksomheder og destinationer med at udvikle produkter og fælles goder med stærkere profil og større værdipotentiale.

Her lægges der blandt respondenterne vægt på, at udviklingen af nye produkter i både privat og fælles regi i højere grad og tættere end hidtil sammenkobles med markedsanalyse og marketingindsats. Afsætnings- og udviklingsarbejdet skal med andre ord kædes tættere sammen. Det indebærer bl.a. mere konkrete og dybere analyser af de mangler og gaps, der kendetegner forholdet mellem kundebehov og produktopbygning. Her kan centeret bl.a. spille en rolle ved, sammen med relevante aktører blandt medlemmerne, at udvikle konkrete koncepter og servicestandarder for udvalgte produktområder. Det kunne fx være koncepter for kitesurfing-steder, rideområder, børnestrande, seniorstrande, feriehus-klynger til større grupper mm.

**3. Mere effektiv markedsføring:** Centeret kan bistå virksomhederne og måske også destinationerne i kystturismen med at maksimere effekten af marketingindsatsen.

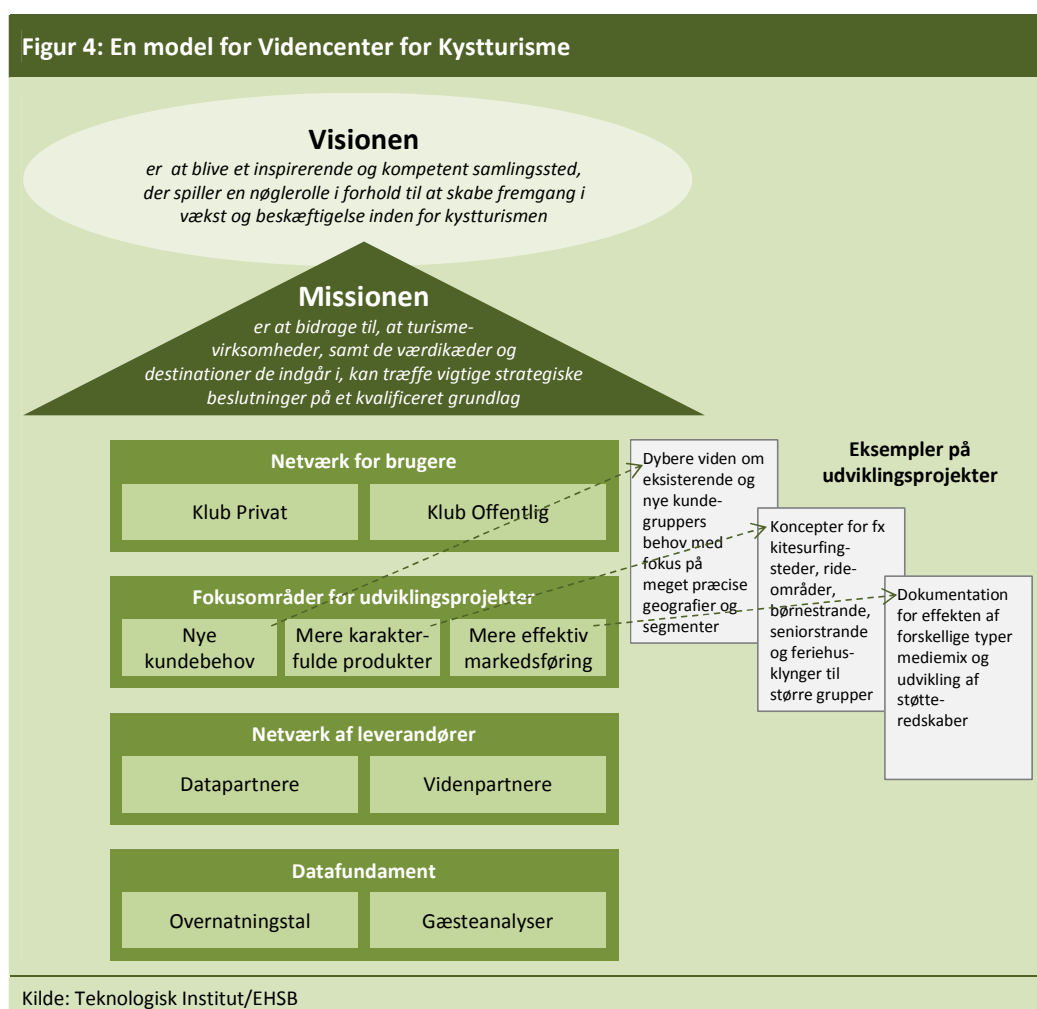
Det er de færreste virksomheder i kystturismen, der har en egentlig marketingafdeling. Samtidig har fremvæksten af nye kanaler og medier gjort det vanskeligt at overskue de mange valg i fastlæggelsen af en effektiv marketingplan. Derfor peges der fra mange sider på, at centeret bør levere beslutningsstøtte til virksomhedernes marketingplanlægning. Beslutningsstøtten omfatter som første trin en afklaring af virksomhedens værditilbud, målgrupper, marketingressourcer og marketingmål, som andet trin en model for konkret disponering af marketingindsatsen, og som tredje trin, værktøjer til efterkalkulation og dermed evaluering af effekten af egen marketing. Nogle aktører har måske en lidt urealistisk forventning om, at centeret kan lave et videnskabeligt underbygget regneark eller redskab, som virksomhederne så kan bruge til at lave den optimale marketingplan i forhold til netop deres behov. Løsningen ligger formentlig først og fremmest i, at den enkelte virksomhed også styrker sin egen kapacitet inden for planlægning og eksekvering af marketing. Imidlertid tyder undersøgelsen på, at der med ret enkle værktøjer og beslutningsstøtte kan skabes et betydeligt løft i mange kystturismevirksomheders marketingkompetence. Et sådan løft vil også være et vigtigt bidrag til de igangværende bestræbelser på at løfte hele den internationale marketing af dansk turisme bl.a. via det nye VisitDenmark.

## 6. Koncept for videncenteret

### 6.1. En model for videncenteret

Med afsæt i centerets mission, vision, værdier og indsatsområder præsenteres i dette og de følgende afsnit et mere præcist koncept for centerets etablering. Det skal understreges, at der her er tale om konsulenternes sammenfatning og videreudvikling af de synspunkter og ideer, der er afdækket i interviewundersøgelsen.

Konceptets hovedelementer er illustreret i figuren herunder.



Som fundament for en styrket udvikling af kystturismen skal centeret levere bidrag til en styrkelse af de styringsdata (**datafundament**), som investeringer i marketing og produktudvikling funderes på. De primære styringsdata omfatter salg og kundetilfredshed. Data om salg indsamles i dag primært via overnatningsstatistikken. Oplysninger om forbrug og tilfredshed indsamles via gæsteanalyser. En del virksomheder gennemfører egne gæsteanalyser. Herudover er VisitDenmark's gæsteanalyse den vigtigste datakilde.



Parallelt med udviklingen af bedre styringsdata er centerets vigtigste funktion at gennemføre **udviklingsprojekter**, der på udvalgte områder skaber sammenhæng mellem nye kundebehov, mere effektiv markedsføring og mere karakterfulde produkter. Der kunne fx iværksættes udviklingsprojekter om feriehusudlejning til voksne/velstående tyske feriegæster, om autentiske badehoteller, om julebyer, om temastrande fx ridestrande eller børnestrande, og om aktivitetssteder fx for kitesurfing eller fiskeri af havørred. Som afsæt for udviklingsprojekter, som forudsætter aktiv deltagelse og sponsorbidrag fra medlemmer, kan centeret iværksætte mindre forundersøgelser, der verificerer udviklingspotentialer på udvalgte områder.

Til støtte for centerets arbejde er det en vigtig funktion at etablere **netværk af leverandører** og **brugere**. Der kan som udgangspunkt være tale om to netværk af leverandører – datapartnere og videnpartnere – og to netværk af brugere – offentlige brugere hhv. private brugere. Deltagerne i de forskellige netværk kan uddybes som følger:

På datasiden er der primært tale om VisitDenmark, Danmarks Statistik og Center for Regional- og Turismeforskning (CRT), men evt. også brancheorganisationer som HORESTA og Campingrådet og institutter i udlandet bl.a. N.I.T. i Kiel, der forestår den tyske gæsteundersøgelse. Som videnpartnere indgår primært danske forskningsmiljøer, herunder innovationsnetværket Invio. På brugersiden er de offentlige brugere primært kommuner, destinationer, turistbureauer, regionale turismeselskaber, regioner, ministerier, fonde, organisationer mv. På den private side er det nok primært de mest professionelle selvstændige ejerledede virksomheder, centeret kan engagere. Men måske også kæder og virksomhedssammenslutninger.

Herudover ligger der en hovedfunktion i ledelse, kommunikation og styring af centeret.

I det følgende dykkes lidt dybere ned i aktiviteterne vedrørende centerets ydelser – etablering af et bedre datagrundlag samt hvordan centeret kan arbejde med udviklingsprojekterne samt konkrete eksempler på udviklingsprojekter. Herefter belyses hvilke succesmål, der meningsfuldt kan sættes for centeret.

Endelig belyses i efterfølgende hovedafsnit centerets værdigrundlag, hvilke kompetencer centeret kan bygge på og økonomien i centeret med fokus på bemanning og indtjeningsmuligheder.

## **6.2. Fundamentet: Datagrundlag**

---

Under ledelse af VisitDenmark's analyseafdeling og i tæt samspil med brancheorganisationer, Danmarks Statistik og CRT på Bornholm (samfundsøkonomiske analyser mv.) er der i Danmark skabt et grundlæggende godt koncept for dataindsamling. Metodisk er det danske koncept blandt de bedste i Europa.

Samtidig er der imidlertid bred enighed om, at indsamlingen og anvendelsen af data med relevans for kystturismen i Danmark kan og bør videreudvikles.

Omkring overnatningsstatistikken kan der fx sikres bredere dataindlevering (også fra mindre hoteller og udlejningsbureauer). Endvidere er der behov for at kunne opgøre data på kommuneniveau og ideelt set også på ugebasis.

Omkring gæsteanalysen er der ligeledes behov for dybere og hyppigere dataindsamling, så gæsternes forbrug og kundetilfredshed måles på lokalt niveau og tilbagevendende. En sådan udvidet dataindsamling vil endvidere styrke det nationale datagrundlag.

Lokale gæsteanalyser kan også udvides med særlige spørgsmålsbatterier mv. omkring konkrete lokale forhold, fx omkring temaer og infrastruktur. Det kan give direkte respons til både private og kommunale beslutningstagere omkring prioritering af udvikling og investering.

Et meget velfungerende gæsteanalyse-koncept, der nævnes af en del respondenter i undersøgelsen som forbilledligt, er igennem mere end 10 år blevet opereret af Danske Conferencecentre. Det er en forudsætning for medlemskab af foreningen, at man implementerer det fælles analysekoncept, der giver det enkelte center og foreningen som helhed information om gæsternes vurdering af centrenes kvalitet.

Et tilsvarende koncept for kystturismens destinationer/kommuner ville være et stort skridt fremad. Især hvis det var koblet til en bedre og mere detaljeret overnatningsstatistik.

Ift. data-opgaven kunne det især være centerets opgave at facilitere en stærkere dataindsamling gennem det etablerede nationale data-koncept. Især i forhold til øget udbredelse af gæsteanalyser kan der ligge en opgave for centeret (centeret kunne her være udbyder af et udvidet, lokalt orienteret analysekoncept). Også i forhold til den konkrete udlægning, fortolkning og anvendelse af data ligger der en vigtig opgave for centeret.

### **6.3. Udviklingsprojekter**

---

Interviewundersøgelsen har identificeret en meget bred vifte af mulige udviklingsområder i kystturisme: Nye kundebehov og udviklingsmuligheder i den forbindelse. Betydningen af ny/ændret infrastruktur. Nye medier og digitalisering. Personlig formidling og værtskab. Grøn turisme og energieffektivisering. Bedre salg og marketing, CRM-systemer mv. Renholdelse og forskønnelse. Konkurrentdestinationer. Innovation og forretningsudvikling. Og meget andet. Der er kort sagt en bølge af ideer, synspunkter og ønsker, som det nye center skal forholde sig til.

Den kommende ledelse af centeret må naturligvis foretage en overordnet prioritering af centerets faglige profil og indsatsområder. Forhåbentlig kan den indledende afdækning af potentialer og indsatsområder, som er beskrevet i nærværende rapport, være et udgangspunkt for disse overvejelser.

I arbejdet med at prioritere centerets indsatser er der imidlertid også en anden måde at sikre fokus og forankring. Centeret kan etablere nogle klare forretningsmæssige spille-regler og modeller omkring sin indsats.

Én mulighed er her, at centeret etablerer en model for **forundersøgelse** af mulige udviklingsprojekter, der sikrer et stærkt forretningsmæssigt fundament for udviklingsprojekter. Via udvikling og implementering af en stærk model for forundersøgelser kan centeret muligvis også bidrage til, at kvaliteten af forundersøgelser i andet regi, fx regionale turismeselskaber, regionale vækstfora, fonde mv., får et løft. Vægtige respondenter i forundersøgelsen har tilkendegivet, at der her ligger et påtrængende behov for kvalitetsløft.

Foruden at verificere potentialerne i forbindelse med mulige udviklingsprojekter kan og bør forundersøgelsesprocessen også bruges til at identificere, mobilisere og involvere potentielle partnere og brugere i arbejdet. Det er vigtigt, at der i forundersøgelsen identificeres konkrete videnleverandører og private hhv. offentlige brugere af udviklingsarbejdet.

Forundersøgelserne skal have en vis dybde, men det er også vigtigt hurtigt at få afdækket et bredere felt af mulige projekter. Hvis centeret fx på årsbasis kunne gennemføre 10 forundersøgelser, ville der komme en vis bredde i afdækningen. Det er også vigtigt, at en vis andel af forundersøgelserne ikke leder til udviklingsprojekter. Der skal være en risikovilje.

Gennemførelsen og afrapporteringen af forundersøgelser bør standardiseres, så der ligger en fast analyseskabelon, effektvurderingsskabelon, afrapporteringsskabelon, formidlingsrutine mv. Fx kunne der fastlægges en formidling i form af et velkommunikeret 10-siders notat og en præsentation/et foredrag til videreformidling.

I centerets tilgang til forundersøgelser og udviklingsprojekter er det også en mulighed at skabe en projektmodel, der indbefatter alle tre indsatsområder i centerets virke i en samlet helhed. Det ville indebære, at centeret ikke skulle arbejde særskilt med markedsanalyse, marketingvejledning og produktudvikling, men derimod gennemføre forundersøgelser og udviklingsprojekter, hvor de tre elementer udgør en samlet helhed.

Der er meget, der taler for en sådan helhedsorienteret tilgang til centerets opgaveløsning, men det er måske også et stramt krav, som det kan være vanskeligt at honorere i alle tilfælde.

Ift. udviklingsprojekterne har mange respondenter i interviewundersøgelsen talt for, at centeret skal udvikle konkrete koncepter, værktøjer, vejledninger mv., som direkte kan omsættes i anvendelse i virksomheder og destinationer.

I udviklingsprojekter kan det naturligvis være vanskeligt helt præcist at definere på forhånd, hvad et projekt skal lede frem til. Ofte bliver man jo klogere undervejs i udviklingsarbejdet, og de løsninger, man oprindeligt forestillede sig, kan blive afløst af helt andre modeller.

For at sikre og fastholde det anvendelsesorienterede sigte i centerets arbejde bør der imidlertid arbejdes med en projektmodel, hvor en kreds af førende brugere af udviklingsprojekters resultater involveres direkte i udviklingsarbejdet. Hermed kommer brugerbehov og løsningsvilkår helt tæt ind i projektet. Eller sagt med andre ord: Der kommer konkrete kunder på projekterne.

Der er dog også mulighed for, at centeret indgår som videnspartner i større udviklingsprojekter, hvis private eller offentlige institutioner iværksætter sådanne større udviklingsprojekter inden for kystturismeområdet.

Inspireret af interviewundersøgelsen kan der gives nogle smagsprøver på forundersøgelser/udviklingsprojekter, som centeret kunne iværksætte:

- Feriehusudlejning til større grupper af venner/familier: Dette er en ide, som Østdansk Turisme har udviklet sammen med tyske partnere i et projekt om Femern Bælt. Hvordan løftes feriehusproduktet, større grupper (store huse/flere huse) kan betjenes? Hvilke aktiviteter og turforslag kan bringes i spil?
- Feriehusudlejning til tyske kulturturister: Hvordan etableres og struktureres marketing og produkt?
- Autentiske badhoteller: Hvilke indholdselementer kan bringes i spil og hvordan sælger man det?
- Julebyer: Hvad skal indgå, og hvem er det for?
- Temastrande fx ridestrande eller børnestrande: Hvad skal der indgå, hvordan kan det realiseres, hvordan skal det afsættes?
- Aktivitetssteder for fx kitesurfing eller fiskeri efter havørred: Hvordan skal det struktureres og afsættes?

#### **6.4. Succesmål**

---

Det giver ikke mening at bedømme centerets succes på parametre, der knytter sig til den generelle udvikling i kystturismen fx antal overnatninger eller totalomsætning.

Centerets succes bør først og fremmest måles på parametre, der knytter direkte an til centerets virke. Centerets præstationer kan bl.a. bedømmes på følgende parametre:

- Antal betalende medlemmer og samlet medlemsbetaling.
- Antal projektsponsorer blandt medlemmer (herunder nye projektsponsorer) og samlet medlemssponsorering af udviklingsprojekter.
- Medlemstilfredshed målt i årlig medlemsundersøgelse.
- Antal iværksatte forundersøgelser og udviklingsprojekter.
- At der blandt interessenterne opleves en forbedring af datagrundlaget for turisme-arbejdet.
- Medieomtaler af center/projekter (målt i Infomedia).

Herudover bør centeret også, mere kvalitativt og i overensstemmelse med vision, mission og værdier, vurdere sig selv på evnen til at levere bidrag, der baner vejen for

markante vækstspring i kystturismen. Det er altså vigtigt, at centerets arbejde bidrager til at øge væksten og beskæftigelsen.

Det kan dels måles blandt medlemmer og stiftere, dels dokumenteres via opfølgning og tracking af effekter af de konkrete initiativer, som centeret har båret frem.

Et eksempel kunne her være de investeringer i bedre infrastruktur og andre fællesgoder og de deraf følgende løft i gæstetilfredshed, som en gæsteanalyse initieret af centeret afstedkommer blandt kystturismens kommuner.

Eller det mersalg, som virksomheder, der implementerer centerets beslutningsstøtte til mere effektiv markedsføring, har realiseret i efterfølgende år.

## 7. Værdigrundlag

---

Udover det centeret leverer, har mange respondenter i analysen også synspunkter på måden, hvorpå centeret skal levere sine ydelser. Populært sagt den stil og toneart centeret skal træde frem i – man kunne også kalde det centerets værdigrundlag.

Analysen viser, at der blandt brugerne er en betydelig træthed overfor ”systemet”. Der er ”for mange kaffeklubber”. Det er ”for akademisk”. ”Jeg kunne bruge al min tid på møder” og ”der kommer for lidt ud af det” er nogle af de karakteristiske udsagn. Centeret skulle meget gerne bryde med disse negative forventninger.

Analysens data på området kan sammenfattes i følgende forslag til tilgangen til arbejdet i centeret:

- **Kundefokus:** I centeret er brugerne kunder. Tilgangen er: ”Hvad kan vi gøre for jer?” Og ikke: ”Se hvad vi har på hylderne?” Centeret bruger tid og kræfter på at være i og forstå kundernes univers. Interesserer sig grundlæggende for kunderne.
- **Tilgængelig:** Centeret er i øjenhøjde med og spejler den enkelte kunde. Der spares på møderne, den generelle information og de lange processer. Hellere direkte, målrettet og hurtig respons. Korte projekter, høj intensitet, imødekommende og smittende energi. Og mødet skal så vidt muligt foregå ude hos kunden/kunderne – på deres del af banen.
- **Præcis og eksakt:** Der tænkes før der tales. Anbefalinger bygger på evidens. Forkærlighed for tal frem for ord – ”et tal siger mere end tusind ord”. Fejl berigtiges. Tunge, troværdige argumenter frem for luftige ideer og hurtige indfald.
- **Konkret og brugbar:** Centeret har direkte vejledning og brugbar, praktisk anvendelse som styrende værdi. Der skal hele tiden være en konkret anvendelse med konkret værdi af arbejdet.
- **Modig og visionær:** Men centeret skal også tage kunderne helt op i helikopteren, vise nye horisonter og udfordre det etablerede landkort. Også når det ikke er popu-

lært. Det er en af styrkerne ved at få nogle "udefra" til at se på éns forretning eller arbejdsområde.

## 8. Kompetencer

---

### 8.1. Lederskabet

---

Selvom der naturligvis er en vis variation i respondenternes vurdering af centerets ideelle lederskab (primært bestyrelsesformand og direktør) er det en klar gennemgående vurdering, at lederskabet har helt afgørende betydning for centerets succes.

Ift. omverdenen lægger respondenterne stor vægt på, at lederskabet skal være i "øjnehøjde" med kystturismens aktører og centerets brugere – både på privat og offentlig side. Lederskabet skal kunne vinde respekt og agere hjemmevandt i små virksomheder, offentlige institutioner, kommuner, ministerier, organisationer mv. Mange nævner, at det vil være en fordel at rekruttere et lederskab med stor etableret "systemerfaring" og stærkt netværk. Lederen skal være en kendt, respekteret og samlende person.

Lederskabet skal være stærkt funderet både akademisk og forretningsmæssigt, men det skal samtidig have både lyst og evne til at agere tæt og hyppigt sammen med en målgruppe i erhvervet, der især er stærk på forretningsforståelse og handlingskompetence.

Ift. de indre linjer i centeret fremhæver mange, at lederskabet skal være handlingsorienteret og parat til selv at favne en meget bred palet af opgaver – lederen skal være en "doer", som én udtrykte det. Heri ligger også, at lederskabet i høj grad skal have fokus på de kortsigtede muligheder og handling "her og nu", uden at de langsigtede perspektiver og det store overblik sættes over styr.

Det understreges også fra mange sider, at lederskabet skal være kompromissøgende og respektfuldt ift. partnere i viden- og udviklingssystemet. Der er ikke brug for imperiebygning og institutionel konkurrence.

På tværs af de mange vurderinger fra interessentanalysen kunne et bud på en lederprofil til det nye center være:

- Forretningsforståelse og erfaring med strategisk arbejde og værdiskabelse
- Længere karriereforløb i dansk turisme med markante dokumenterede resultater og stærkt/bredt netværk på ledelsesniveau
- Kendt og respekteret blandt offentlige og private aktører i kystturismen
- Dyb faglig-akademisk viden om kystturisme (men egentlig forskningskarriere er ikke et krav)
- Indsigt i det politiske system omkring turismen

Bestyrelsesformanden skal i vid udstrækning matche og måske supplere ovenstående profil.

## 8.2. Kompetenceprofil

---

Det er de færreste respondenter, der har haft meget detaljerede synspunkter på bemandingen af centeret. En del har dog fremhævet, at det kan være problematisk at tiltrække de bedste kandidater til et center lokaliseret i Hvide Sande. En del har også givet synspunkter på den overordnede faglige profil for centerets medarbejdere. Her lægges især vægt på, at centeret skal levere ”handlingsorienteret”, ”operationel”, eller ”ekstremt” viden. Eller sagt med andre ord: ”Der er ikke brug for krøllede hjerner”.

Mange af disse respondenter bruger også betegnelsen ”forskningsbaseret” om centerets profil, samtidig med at de understreger, at centerets virke skal være yderst anvendelsesorienteret. Dette tolkes derhen, at det især er de lidt hårdere samfundsvidenskabelige discipliner, der er efterspørgsel efter. Sociologiske, økonomiske og ledelsesmæssige kompetencer med fokus på kvantitativ analyse og hård dokumentation. Det er indtrykket, at respondenterne efterspørger viden ”der er til at stole på”, men at denne viden ikke er decideret forskning, der ofte er mere bagudskuende og langsommelig end fremadrettet og aktuel. Netop det fremadrettede og aktuelle synes at stå i centrum for de fleste interessenters behov, og således lader behovene til i vidt omfang at kunne fanges ind via solide analyser og ikke nødvendigvis decideret forskning.

## 8.3. Snitflader til andre aktører

---

Som tidligere nævnt er en mulighed, at centeret formaliserer sit samspil med andre viden- og udviklingsinstitutioner. I forhold til universitetsmiljøer i ind- og udland kan dette indebære indgåelse af bilaterale rammeaftaler, som regulerer udveksling af ydelser eller betaling for ydelser. Et muligt værktøj kunne i den forbindelse være ErhvervsPhD-ordningen, jf. figur 5.

### Figur 5: ErhvervsPhD-ordningen som værktøj

Centeret kan bl.a. rekvirere uddannelse af fx en eller flere ErhvervsPhD’ere. En ErhvervsPhD kan i dag godt have en offentlig institution som vært. Man skal dog holde sig for øje, at et projekt i givet fald ikke må være inden for fagområder, som den pågældende institution i forvejen har faste forskningsaktiviteter inden for. Fx kan et sygehus bruge ordningen til forskning i organisation, arbejdsgange mv., men ikke til projekter inden for den almindelige læge- og sundhedsvidenskab. Dette kan med tiden blive en barriere for brugen af ordningen i videncenteret.

Der findes eksempler på, at turismebranchen har gjort brug af ordningen. Wonderful Copenhagen har i samarbejde med Danmarks Designskole fået bevilget ErhvervsPhD-forløbet ”Oplevelsesdesign – En undersøgelse af brugeres og udbyderes oplevelsesdesign i København”.

Alternativt kan ErhvervsPhD’er have en eller flere virksomheder som vært(er). Virksomhederne skal dog bl.a. betale halvdelen af månedslønnen på omkring 28.000 kr. Projekter i den private sektor må ikke samfinansieres fra andre offentlige kilder. Det er vurderingen, at det vil blive vanskeligt at gennemføre ErhvervsPhD-forløb med privat værtskab på grund af begrænset betalingsvilje/-evne i erhvervet. I givet fald skal man formentlig have fat i de største danske turismevirksomheder.

Herudover kunne centeret naturligvis søge ind i eksisterende forsknings- og innovationsalliancer. Fx kunne centeret søge optagelse i innovationsnetværket Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi. En anden mulighed er at benytte Innovationskonsortie-ordningen, hvor virksomheder, forskningsinstitutioner og videnformidlere typisk inden for teknologisk service gennem en treenighed arbejder med konkrete udviklingsprojekter og forskning. En fare ved sådanne projekter er, at de tager for meget afsæt i systemets behov frem for virksomhedernes. Således er umiddelbart vurderingen, at centeret næppe bør gå den vej. Der kommer let til at gå alt for megen tid med forberedende møder, dialog, ansøgninger mv.

Blandt de eksisterende danske viden- og forskningsinstitutioner på turismeområdet er der stor åbenhed over for et samarbejde med det nye Videncenter for Kystturisme. Se figur 6 for en oversigt over centrale mulige samarbejdspartnere. Således vil der formentlig kunne etableres samarbejde om konkrete projekter. Hvorvidt og hvordan samarbejdet reelt vil kunne komme i stand afhænger af en mere konkret afklaring af det tematiske indhold og øvrige behov. Et samarbejde med Syddansk Universitet synes oplagt givet geografien, men andre samarbejder kan sagtens etableres, hvis det fagligt er mest relevant.



Det er desuden vurderingen, at centerets aktiviteter skal basere sig på et demand-pull. Det vil sige at centeret skal vælge at igangsætte aktiviteter, der er en klar efterspørgsel efter. Supply-push – vi producerer noget viden, der senere viser sig relevant og finder vej ud til virksomheder mv. – synes ikke at være en hensigtsmæssig model for et sådan center inden for turismeområdet. En mulighed – som nævnes af flere aktører – er dog, at centeret påtager sig en formidlingsopgave ved at samle op på den viden, der produceres på landets videninstitutioner. Det kan fx dreje sig om et nyhedsbrev til



klubmedlemmerne. Generelt synes der ikke at være væsentlige problemer ift. viden-systemet, hvad angår overlap.

Det er vigtigt, at der skabes en hensigtsmæssig arbejdsdeling til udviklingssystemet – dvs. de øvrige aktører, der beskæftiger sig med at forbedre udviklingsmulighederne på turismeområdet og erhvervslivet som sådan. Det er vigtigt at handle proaktivt, så det undgås, at der sker overlap her. I forhold til de regionale turismeudviklingsselskaber er der to muligheder, for at centeret kan spille en konstruktiv rolle uden overlap. Den ene mulighed går på, at centeret opererer på områder, hvor de regionale turismeudviklingsselskaber ikke selv har aktiviteter. Det kan fx dreje sig om at være videnleverandør til de regionale turismeudviklingsselskaber. Den anden mulighed er, at det aftales med selskaberne, at videncenteret på bestemte felter varetager indsatsen i forhold til kystturismen, og at man dermed bliver enige om en arbejdsdeling i de konkrete tilfælde. Dette kan fx afklares, når et arbejdsprogram eller en aktivitetsplan lægges for det næste år i centeret. Her bør turismeudviklingsselskaberne inddrages. Dette kan eksempelvis ske via medlemskab af bestyrelse eller via høringer.

I forhold til lokal erhvervsservice og væksthuse er det allerede en prioritet i den nye strategi for Region Midtjylland, at væksthuse og den lokale erhvervsservice skal mere på banen i forhold til turisme. En oplagt mulighed er, at Midtjylland og evt. Sydvestjysk Udviklingsforum (SVUF) bliver ”testsite” for udvikling af et sådan tættere samarbejde, hvori Videncenteret for Kystturisme også kan indgå. Herefter kan der ske en hurtig ”mainstreaming” af resultaterne til de øvrige væksthuse/destinationer.

I forhold til data-partnere (VisitDenmark, Danmarks Statistik, CRT) bør der etableres en forpligtende aftale; gerne hvor centeret indlejres i det aftalekompleks, der allerede eksisterer mellem de tre nævnte data-partnere.

Den nye ledelse bør også kigge til udlandet, når der vælges samarbejdspartnere. Det kunne fx dreje sig om N.I.T. (Das Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa), der er interviewet i forbindelse med forundersøgelsen. Instituttet forestår tyske gæsteundersøgelser og er også med i danske projekter. Dette institut – eller andre videns- og uddannelsesinstitutioner – vil kunne bidrage i forhold til specifikke opgaver i centeret. Hvilke vidensinstitutioner, der er relevante at samarbejde med eller trække på, afhænger dog af, hvilke konkrete fokusområder, centeret skal arbejde med. Således er det en oplagt opgave for ledelsen at tage fat på, når centeret etableres, og man mere præcist ved, hvad man søger efter.

## 9. Økonomi – bemanning og indtjeningsmuligheder

---

### 9.1. Bemanning

---

Flere aktører peger på, at der bør være en vis kritisk masse i centeret hvad angår bemanning. Det nye danske center kunne fx etableres på samme niveau som et nyligt svensk turismeinitiativ.<sup>5</sup> Det kunne indebære en bemanning med 1 direktør, 3-4 senioranalytikere samt ½ administrativ medarbejder (sidstnævnte kan også forestå vedligeholdelse af web, database mv.). Herudover bør centeret tilknytte en række studenterprojekter bl.a. for herigennem at kunne spotte dygtige potentielle studentermedhjælpere. For at få centeret hurtigt fra start kan det i opstartsfasen overvejes at tilknytte en eller flere eksterne konsulenter.

Lønomkostningen til en sådan løsning anslås til ca. 3,5 mio. kr. p.a. En etablering på dette niveau vil give en vis kritisk masse i det faglige miljø og sikkerhed for faglig kontinuitet i tilfælde af opsigelser.

En minimumsetablering kunne omfatte 1 leder, 1 senioranalytiker og 1 studentermedhjælp suppleret med eksterne konsulenter og administrativ støtte indkøbt efter behov. Her er lønomkostningen ca. 1,75 mio. kr. p.a. Sådan er sekretariatet i REG LAB fx grundlæggende struktureret. Dette er dog en langt mere risikobetonet model.

Ift. bemanningen er det også vigtigt at overveje, om gennemførelsen af centerets projekter (både egne projekter og udviklingsprojekter) skal udliciteres. I REG LAB udlægges alle større projekter i begrænset udbud. Der er både fordele og ulemper ved en sådan model. Fordelen er, at det som regel er en forudsætning for aktivering af viden på forskningsinstitutionerne eller konsulentvirksomheder, at der følger penge med. Det kan udbud tilvejebringe. Ulempen er, at den viden centeret oparbejder, forsvinder ud i en bredere kreds af konsulenter, forskere mv. og ikke forankres ét sted. Denne forankring af viden er et af rationalerne bag det offentligt initierede net af Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS).

### 9.2. Egen indtjening

---

Overordnet er det vurderingen, at der ikke er mulighed for at positionere centeret som et ”privat gode”. Det er der ikke betalingsvilje til.

Omvendt viser erfaringer med nye institutioner og indsatser, der ønsker at være noget for turisterhvervet bredt, at det er ganske vanskeligt at være noget for alle. Således synes det også klart, at centeret *ikke* skal være et bredt almennyttigt initiativ. Det vil næsten automatisk lede til en meget diffus profil givet det meget brede felt af behov og aktører, centeret skal operere i.

---

<sup>5</sup> I den nye svenske turismestrategi vedrører ét af initiativerne etablering af en ny national destinationsudviklingsenhed med arbejdstitlen Swedish Destinations. Det nævnes, at enheden forventes bemanded med 5 erfarne management- og proceskonsulenter suppleret med ekstern kompetence efter behov.

Derfor synes det hensigtsmæssigt, at centeret positioneres som et "klub-gode", dvs. et gode, som primært er forbeholdt de grupper af aktører, der deler en særlig stærk og på et vist niveau betalingsudløsende interesse for centeret.

For centeret er klub-modellen en hjælp til at afgrænse sine brugere – så behøver centeret ikke "være noget for alle".

Klub-modellen udelukker naturligvis ikke, at der kan ske et vist omfang af generel videnformidling. Men det bør nok være undtagelsen frem for reglen. Således vil en del af centerets aktiviteter formentlig også kunne skaffe en vis yderligere finansiering udefra.

Konkret ser vi to potentielle klubber af brugere: **Klub O** kommuner/turistbureauer/destinationer/regioner, regionale turismeselskaber, fonde, interesseorganisationer og **Klub P** ledere af virksomheder og publikumsorienterede offentligt/halvoffentligt ejede institutioner (museer, nationalparker mv.).

Klubstrukturen giver medlemmerne adgang til at deltage i udviklingsprojekter, hvor modellen kan være en matchningsmodel, hvor centeret kommer med halvdelen af pengene, og medlemmerne med den anden halvdel. Modellen bør indebære, at medlemmerne engagerer sig aktivt i udviklingsprojekterne. Der bør ikke kunne iværksættes udviklingsprojekter uden medlemsdeltagelse.

Et mål kunne være at gennemføre udviklingsprojekter med et volumen på fx 2 mio. kr. p.a., hvoraf halvdelen tilvejebringes af medlemmerne. Den anden halvdel af medfinansieringen kan tilvejebringes af centeret eller af puljer mv., som centeret skaffer midler fra.

På indtægtssiden kan centeret eksempelvis få 30 offentlige medlemmer – kommuner, fonde, institutioner mv. – som hver betaler fx 10.000 kr. Endvidere kan man forestille sig medlemsbidrag fra 100 erhvervsvirksomheder/ledere i størrelsesorden 2.000 kr. pr. medlem. Evt. kan der etableres et VIP-medlemskab (måske 3.000-5.000 kr. p.a.). Kontingentstørrelse og antal medlemmer kan naturligvis justeres, men niveauet i medlemsbidrag kan sandsynligvis ikke løftes markant ud over dette. Det giver i alt indtægter på ½ mio. kr.

Medlemskab giver imidlertid medlemmerne adgang til deltagelse i udviklingsprojekter, og her forudsættes der et dybere økonomisk engagement fra medlemsside. Eksempelvis kan det forudsættes, at der til hvert udviklingsprojekt kan rekrutteres 10 sponsorer i medlemskredsen, der hver vil yde i størrelsesorden 20.000 kr. i medfinansiering. Sponsorbidraget kan naturligvis varieres, så der til nogle projekter ydes et større bidrag (og måske kræves færre deltagere), mens der til andre projekter kunne ydes et mindre bidrag pr. sponsor (og måske inkluderes et større antal sponsorer). Det giver en ekstra indtægt på 1 mio. kr.

Sponsorbidrag og projektstørrelse bør også kunne varieres fra projekt til projekt, men det kunne være et styrende princip for centeret, at der i udgangspunktet ikke iværksæt-

tes udviklingsprojekter uden medlemsdeltagelse. Tilsvarende kunne det for forundersøgelser være en forudsætning, at der er etableret en kreds af potentielle sponsorer omkring forundersøgelsen. Al erfaring viser, at det er lettere at engagere sponsorer, hvis de er involveret fra starten.

For centeret ligger der en særskilt mulighed i at etablere et tæt samarbejde med udvalgte fonde. Her er der især tre relevante fonde: Arbejdsmarkedets Feriefond, A.P. Møllers Fond og RealDania. Fondene kan være en vigtig kilde til medfinansiering af udviklingsprojekter.

Med hensyn til fundraising fra eksterne puljer mv. kunne det også være en forudsætning, at der her alene kan søges midler til udviklingsprojekter, hvor der er medlemmer aktivt involveret. På den måde kan man sikre sig mod ”projektmageri”, hvor man alene agerer efter pengene.

Det bør naturligvis være en bestyrelsesbeslutning, hvilke forundersøgelser hhv. udviklingsprojekter centeret skal prioritere.

Ser man på aktivitetssiden, kan centerets opgaveportefølje fx omfatte 10 forundersøgelserprojekter pr. år, hvortil der allokeres 0,1 mio. kr. pr. projekt til udlæg og 0,1 mio. kr. pr. projekt i egne timer.

Forundersøgelserne repræsenterer således en årlig aktivitet på 2 mio. kr., heraf 1 mio. kr. i egne timer. Endvidere kan centerets opgaveportefølje fx omfatte 5 udviklingsprojekter pr. år, hvortil centeret allokerer eksempelvis 0,5 mio. kr. pr. projekt til udlæg og 0,2 mio. kr. pr. projekt i egne timer.

Det giver en gennemsnitlig projektstørrelse på 0,7 mio. kr., hvoraf 0,2 mio. kr. forudsættes tilvejebragt af 10 sponsorerende medlemmer (20.000 kr. pr. medlem) samt 0,2 mio. kr. i ekstern puljefinansiering, i alt 0,4 mio. kr. i ekstern finansiering pr. projekt.

Under opstarten vil aktiviteterne naturligvis have en lidt anden karakter og være mindre end indikeret ovenfor.

Over tid er det muligt, at centeret vil kunne varetage driften af nogle af de services, der udvikles i udviklingsprojekterne. Det kunne fx dreje sig om et landsækkende gæsteanalysekoncept. Hertil kunne centeret afsætte basismidler, men det ville i så fald gå ud over kapaciteten til udvikling af nye initiativer. Et princip kunne derfor være, at sådanne driftsopgaver for centeret i udgangspunktet bør hvile i sig selv.

Det skal bemærkes, at der ikke er regnet på, om der skal reserveres særlige midler til fx rekvireret forskning. En mulighed er at tilknytte forskere til forundersøgelser og således også få videninstitutionerne i spil tidligt i forløbet.

## Bilag 1. Eksisterende initiativer

---

*Liste over eksisterende initiativer inden for kystturisme og best practice, der kan være relevant for videncenterets virke.*

### **Regionale turismeselskaber herunder også destination Bornholm:**

Driver en lang række indsatser inden for udvikling og markedsføring af kystturismen. VisitNordjylland har bl.a. arbejdet meget med kompetenceudvikling af kystturismevirksomheder, MidtjyskTurisme har arbejdet meget med nye elektroniske medier, Østdansk Turisme har arbejdet meget med Købstadsturisme og Syddansk Turisme iværksætter nu et stort destinationsudviklingsprojekt.

### **Danske Destinationer:**

Forening stiftet i 2009 på initiativ af en række stærke destinationer, som samarbejder om fælles udviklingsprojekter i forlængelse af VisitDenmark's helårsturismeprojekt.

### **Lokal turismeudvikling:**

Over hele landet findes der kommunale og tværkommunale udviklingsstrukturer på turismeområdet. Nogle steder fx i Sydvestjylland, Roskilde-Lejre-Ringsted, Lolland-Falster og på Fyn er nye tværkommunale udviklingsstrukturer etableret, som samler turisme og erhvervsservice. Andre steder fx i Kolding har man i længere tid drevet en sådan samlet model.

### **VisitDenmark og CRT**

VisitDenmark's analyseafdeling forestår markedsanalyser og gæsteanalyser i Danmark. CRT forestår udarbejdelse af regionaløkonomiske analyser mv. for VisitDenmark på baggrund af gæsteanalysen.

### **Innotour.com**

En WEB 2.0 platform for uddannelse, forskning og forretningsudvikling i turisme lanceret i 2009 af SDU i samarbejde med en række akademiske partnere i både ind- og udland.

### **N.I.T. Das Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa**

Tyske kompetencer der bl.a. forestår den tilbagevendende tyske gæsteanalyse. Kendskab til Danmark bl.a. via nylig opgaveløsning i fbm. Femern Bælt og Vadehavet.

## Bilag 2. Mulige samarbejdsparter og potentielle finansieringskilder

---

*Liste over relevante offentlige og private samarbejdsparter, herunder potentielle finansieringskilder.*

Især tre fonde kan være relevante at gå i en dialog med i forhold til finansieringen af konkrete udviklingsprojekter eller andet:

- Arbejdsmarkedets Feriefond
- A.P. Møllers Fond
- RealDania

I EU-regi findes en række ordninger (Regionalfond, Socialfond, Interreg, mv.), hvor kystturisme projekter kan omfattes.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen udbyder en række ordninger, som er/kunne være relevante for kystturismen: Åbne Midler, Innovationskonsortier, Innovationsnetværk, ErhvervsPhD mv.

Derudover kan henvises til [www.vaekstguiden.dk](http://www.vaekstguiden.dk), der giver et overblik over alle offentlige tilbud, der sigter på at vækst og udvikling i virksomheder.

## Bilag 3. Interviewpersoner og workshop

---

*Interviewene er foretaget i perioden 17. februar til 3. marts 2011.*

1. Advance1, leder Anne-Mette Hjalager
2. Anne-Marie Østergaard, ejer HRØSTERGAARD
3. Arbejdsmarkedets Feriefond, direktør Nina Löwe Krarup
4. Asnæs & Vangstrup, partner Anette Vangstrup
5. Campingrådet, direktør Poul Fejer Christiansen
6. Center for Regional- og Turismeforskning, direktør Steen Schønemann
7. DANHOSTEL, direktør Ina Thorndahl
8. Dansk Camping Union, vicedirektør og campingchef Søren Dahlin
9. Dansk Erhverv, markedschef Christian Sestoft
10. Das Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa, forskningsleder Dirk J. Schmücker
11. Destination Bornholm, direktør Kim Caspersen
12. DK-CAMP, bestyrelsesmedlem og campingpladsejer Niels Gaj Nielsen
13. Egeskov Slot, greve Michael Ahlefeldt-Laurvig-Bille
14. Esrum Kloster & Møllegård, direktør Thomas C. Thulstrup
15. Feriehusudlejernes Brancheforening, adm. dir. Carlos Villaro Lassen
16. Feriepartner Hvide Sande, udlejningschef Henning Davidsen
17. Faarup Sommerland, direktør Søren Kragelund
18. HORESTA, adm. dir. Katia K. Østergaard
19. Lalandia, salgs- og marketingchef Niels Feerup
20. Marburger Human Value, ejer Iben Marburger Juul
21. Midtjysk Turisme, direktør Frans Bjørn-Thygesen
22. Nationalpark Thy, formand Ejner Frøkjær
23. NOVASOL / dansommer, direktør Jan Haapanen
24. Skallerup Klit Feriecenter A/S, direktør Niels Bro
25. Sommerland Sjælland, direktør Kåre Dyvekær
26. SVUF - Sydvestjysk Udviklingsforum, projektleder Erik Dam
27. Syddansk Turisme, direktør Peter Saaby Simonsen
28. Syddansk Universitet (Center for Turisme, Innovation og Kultur), centerleder Janne J. Liburd

29. TOLK Research, Hvide Sande, direktør Klaus Lomborg Nielsen
30. TopCamp, bestyrelsesformand Karsten Egelund
31. Turistgruppen Vestjylland, direktør Anni Hornum
32. VisitDenmark, viceadministrerende direktør Lars Erik Jønsson
33. VisitNordjylland, direktør Lars Enevold Pedersen
34. Østdansk Turisme, direktør Karin Melbye Holm
35. Aalborg Universitet (Institut for Kultur og Globale Studier), institutleder Henrik Halkier

*Endvidere har følgende deltaget i en workshop i Ringkøbing 2. marts 2011.*

- Region Midtjylland, udviklingskonsulent Sven-Henrik Brandstrup
- Region Nordjylland, udviklingskonsulent Carsten Mogensen
- Region Sjælland, konsulent Anette Moss
- Region Syddanmark, udviklingskonsulent Anders Johansen
- Ringkøbing-Skjern Kommune, direktør Mogens Pedersen
- Økonomi- og Erhvervsministeriet, kontorchef Anders Bering
- Dansk Erhverv, konsulent Christian Ankerstjerne
- Ringkøbing Fjord Handels- og Turistråd, formand Jørgen Iversen
- Syddansk Turisme, fondskoordinator Karen Edle Vestergaard
- TOLK Research, Hvide Sande, direktør Klaus Lomborg Nielsen
- VisitDenmark, analysechef Claudia Rota Andersen
- Økonomi- og Erhvervsministeriet, fuldmægtig Lars Bønløkke Hansen
- Økonomi- og Erhvervsministeriet, specialkonsulent Kristoffer Boye Astrup