

**Afrapportering fra
arbejdsgruppen
om
Erhvervspartnerskaber**

**rettet mod værdiskabende målgrupper
i dansk turisme**

Udarbejdet af en arbejdsgruppe
nedsat af Økonomi- og Erhvervsministeriets
tværgående koordinationsgruppe
om turisme

13. Maj 2011

Indholdsfortegnelse

- Indledning og indstilling til den tværgående koordinationsgruppe om turisme
- Baggrund og status for erhvervspartnerskaberne
- Erhvervspartnerskabernes mulige indsatsområder
- Sammenhæng mellem udvikling og markedsføring
- Incitamentter til at indgå i erhvervspartnerskaber
- Aktører i og organisering af erhvervspartnerskaber
- Økonomi og finansiering af erhvervspartnerskaber
- Succeskriterier og evaluering af erhvervspartnerskaber
- Scenarier for erhvervspartnerskaber frem mod 2015

Indledning og indstilling til den tværgående koordinationsgruppe om turisme

Indledning

Økonomi- og Erhvervsministeriets tværgående koordinationsgruppe vedr. turisme besluttede på sit første møde i oktober 2010 at nedsætte en arbejdsgruppe vedr. Erhvervspartnerskaber (EPS).

Arbejdsgruppens kommissorium

Hensigten med gruppens arbejde er, at der skabes en fælles forståelse blandt turismeaktørerne af, hvad erhvervspartnerskaber er, hvordan udvikling (ikke alene markedsføring) om muligt vil kunne integreres i erhvervspartnerskaberne samt at komme med konkrete forslag til, hvordan der fremadrettet kan arbejdes med erhvervspartnerskaber til gavn for alle parter.

Arbejdsgruppen skal fremlægge et oplæg ved det tredje møde i den tværgående koordinationsgruppe d. 25. februar 2011 (udsat til 19. maj 2011).

Oplægget kan bl.a. forholde sig til følgende etableringselementer:

- Benævnelsen "erhvervspartnerskaber"
- Formål og indhold – både udvikling og markedsføring?
- Aktører – hvem vil og bør være med?
- Erfaringerne fra de eksisterende partnerskaber og andre offentlig-private samarbejder
- Erhvervspartnerskabets form – konsortium; resultatkontrakt; formaliseret samarbejde mv.
- Målsætninger for erhvervspartnerskabet
- Finansiering
- Incitamentsstruktur

Udgangspunktet for gruppens arbejde i fht. mulige modeller for etablering af nye erhvervspartnerskaber er "Vores Rejse".

Arbejdsgruppens deltagere

Jacob Nisgaard Larsen, WoCo, Karl Granov/Hans Peter Slente, DI, Christian Sestoft, Dansk Erhverv, Poul Fejer Christiansen, Campingrådet/TS, Kaare Gravers Friis Petersen, HORESTA, Morten Nielsen, VisitVejle/KL, Ole Ravnholt Sørensen, Danske Regioner, Erik Sejersen, Region Midtjylland/regionerne, Lars Enevold Pedersen, VisitNordjylland/regionerne, Lars Erik Jønsson (formand), Maria H. Christensen, Eva Thybo, VisitDenmark samt Kristoffer Boye Astrup og Niels-Henrik Larsen, Økonomi- og Erhvervsministeriet (sekretariat)

Indstilling til Koordinationsgruppen

Arbejdsgruppen indstiller følgende:

- At benævnelsen "erhvervspartnerskaber" fastholdes som dækkende for de eksisterende samarbejder, der pt. primært beskæftiger sig med international markedsføring rettet mod de prioriterede, værdiskabende målgrupper
- At regionerne bakker EPS'ernes indsats op ved at bruge relevante EPS'er til sparring i forbindelse med større satsninger og udviklingsprojekter rettet mod de prioriterede målgrupper
- At EPS'erne bør medvirke til at sikre, at markedsføring og udvikling rettet mod målgruppen i stigende grad koordineres, men så ubureaukratisk og i det tempo, som erhvervet ønsker det
- At EPS'erne på sigt bør blive stadigt mere gensidigt forpligtende, men så ubureaukratisk og i det tempo, som erhvervet ønsker det
- At EPS'erne på sigt bør repræsentere hele værdikæden (transport-overnatning-bespisning-oplevelse-detailhandel), herunder også offentlige aktører i det omfang som erhvervet ønsker det, men stadig "med erhvervet for bordenden".
- At VisitDenmark årligt følger op på EPS'ernes marketingstrategier, mål og resultater for at vurdere, om deres indsats bidrager til at nå målene i Vores Rejse.
- At Koordinationsgruppen årligt følger op på EPS'ernes strategier, mål og resultater for at vurdere, om deres indsats bidrager til at nå målene i Vores Rejse, eller om der er behov for en anden indsats.
- At afrapporteringen efter behandling i koordinationsgruppen offentliggøres på bl.a. VisitDenmarks hjemmeside.

Baggrund og status for erhvervspartnerne

"Vores Rejse – den fælles strategi for dansk turisme mod 2015"

Efter flere års tilbagegang i dansk turisme blev der ved årsskiftet 2008/2009 skabt en ny fælles strategi "Vores Rejse" for dansk turisme, som skal være med til at vende den negative udvikling. Ambitionen i dansk turisme er igen at få del i den internationale vækst og at øge turismeomsætningen i erhvervet, så det bliver lettere at tiltrække investorer/partnere med evne og vilje til at investere i oplevelser med stor tiltrækningskraft.

"Vores Rejse" er et opgør med tidligere tiders måder at gøre tingene på. Strategien gør op med, at dansk turismes succes alene lader sig måle på antallet af overnatninger. Fremover er det øget omsætning, værditilvækst samt øgede markedsandele, der er de vigtigste succeskriterier.

De opstillede vækst mål i "Vores Rejse" tager udgangspunkt i, at væksten skal komme fra udvalgte værdiskabende, motivbaserede målgrupper. Målgrupperne er identificeret ud fra, hvor vi har vores styrke i dag, og hvor globale målgruppeanalyser viser, at vi har et potentiale. Hvis målene i "Vores Rejse" skal nås, skal der være en målrettet og koordineret udviklings- og markedsføringsindsats mod disse målgrupper. "Vores Rejse" siger derfor, at aktørerne i dansk turisme fremover skal arbejde hen imod et stadigt mere forpligtende samarbejde i erhvervspartnerne, der har fokus på de prioriterede målgrupper.

Udvikling og markedsføring skal hænge sammen. På den ene side skal det sikres, at markedsføringen af dansk turisme afspejler de produkter og oplevelser som vi reelt kan levere. På den anden side skal det i udviklingen af nye turismeprodukter sikres, at produkterne har et markedspotentiale og vil blive markedsført.

Vores fremtidige gæster skal opleve en sammenhængende kvalitet i forbindelse med hele deres ophold i Danmark. Det mindste knæk i værdikæden (alle delelementer af Danmarksproduktet: Transport-overnatning-bespisning-oplevelse-merchandise samt markedsføringen af det) vil blive oplevet negativt og stille større krav til øvrige delelementer. Hvis vi skal tiltrække fremtidens turister i den stigende internationale konkurrence og gøre dem så tilfredse, at de kommer igen eller anbefaler vores land, så har alle aktører brug for hinanden. Ingen turist besøger kun én virksomhed eller én kommune. Og derfor er der brug for samarbejde mellem dem, der udvikler produkterne og dem, der markedsfører dem.

Den oprindelige erhvervspartnerne tankegang

Da Vores Rejse i 2009 skulle føres ud i livet, blev der fra start lagt op til en meget klar arbejdsdeling mellem erhvervet og VisitDenmark og en meget ambitiøs formaliseringsproces. VisitDenmark skulle med den kommende lov fokusere på international markedsføring i samarbejde med erhvervspartnerne. Erhvervet skulle tage initiativ til at få dannet erhvervspartnerne.

Erhvervspartnerne var oprindeligt tænkt som en formaliseret forening med vedtægter etc. samt et sekretariat til at betjene foreningen. Sekretariatet skulle bl.a. stå for at samle erhvervets interesser og investeringer og indgå i dialog med VisitDenmarks projektchefer/ejere i forhold til planlægning af den internationale markedsføring.

Erhvervets og øvrige partners tilgang til erhvervspartnerne

WoCo havde allerede en netværks-struktur bestående af en tidligere City Break bestyrelse, Copenhagen Cruise Network (CCN), Meeting Place Wonderful Copenhagen mv, som var oplagte netværk at skabe en erhvervspartnerstruktur omkring. WoCo var samtidig positiv over for initiativet, da det ville bidrage til at sikre en mere klar arbejdsdeling mellem VDK og WoCo.

Inden for kystferieområdet var udfordringen en anden, da der ikke i samme grad var netværk at læne sig op af. Foreningen Aktiv Danmark tog initiativ til dannelsen af Temaoplevelser. Inden for Sjø, leg og læring og Det gode liv blev der skabt 2 partnerfora bestående af regioner, destinationer, attraktioner og overnatningssteder.

Især inden for kystferieområdet havde erhvervet svært ved at se, hvorfor de skulle organisere sig som en formaliseret enhed og bruge penge på etableringen af et eventuelt sekretariat. Partnerne havde været vant til at indgå i markedsførings-samarbejder i en direkte dialog med VDK, og mange syntes derfor, at en forening ville blive et unødigt ekstra led mellem partneren og VDK. Der var også uenigheder om, hvad partnerne havde til fælles, og hvad de ønskede at prioritere. Især de geografiske forskelle og traditionen for individuelle markedsføringskampagner gjorde det svært at finde en fællesnævner. Det var heller ikke alle partnere, som var interesserede i udviklingsopgaver. Især de mest kommercielle virksomheder havde svært ved at se, hvorfor de skulle bidrage til udviklingen af oplevelser.

Ultimo 2009 var der lagt op til 3 stiftende generalforsamlinger inden for de kystbaserede målgrupper. Generalforsamlingerne blev dog afblæst blandt andet pga. uklarheder om VisitDenmarks fremtidige rolle (Loven om VisitDenmark var endnu ikke på plads) samt VisitDenmarks medfinansieringsprincipper i forhold til produkt-markedsføring og branding.

Generelt var der i erhvervet tvivl om erhvervspartnerne's rette struktur og form, ligesom der var modstand mod for mange mellemlid. Der blev også stillet spørgsmålstejn ved tidshorizonten for dannelsen af EPS'er, da der oprindeligt var lagt op til, at EPS'erne skulle være dannet i løbet af 2009. 2010-markedsføringsindsatsen blev derfor gennemført som et "pilotår".

Erhvervspartnerne anno 2010-11

Erfaringerne fra 2009 er, at det afgørende ikke er samarbejdsformen, men en fælles målsætning om at bearbejde de motivbaserede målgrupper, og at et fællesskab om gode resultater med tiden kan udvikle sig til en mere gensidigt forpligtende partnerskabsform.

Baseret på denne fælles forståelse og erfaring har VDK og erhvervet siden starten af 2010 tilpasset ambitionen om etablering af erhvervspartnereskaber som formelle organisationer – særligt på kystferieområdet. VisitDenmark ønsker fortsat at få etableret et bedre samarbejde gennem erhvervspartnereskaber, men der lægges nu op til en mere løs struktur, som over tid kan blive mere formaliseret.

De eksisterende seks erhvervspartnereskaber er meget forskelligt organiseret – fra uforpligtende samarbejdsfora til forpligtende samarbejder alt afhængig af samarbejdsrelationer og historik. F.eks. er samarbejdet inden for temaoplevelser samt møder og kongresser mere forpligtende, da det læner sig op af eksisterende foreninger som Aktiv Danmark og Meetingplace Wonderful Copenhagen. Inden for mødemarkedet findes der også regionale netværk à la Inspiring Denmark (Syddanmark).

Pt. er der etableret Advisory Boards rettet mod Moderne Storbyoplevelser, Sjøv, Leg og Læring samt Det gode liv. Inden for kysterhvervet er der derudover dannet et partnerforum bestående af alle investorer i Det gode liv og Sjøv, leg og læring. Dette partnerforum mødes to gange årligt.

Oversigt over Erhvervspartnereskaberne maj 2011

Motivbaseret målgruppe	Budgetteret totalinvestering i 2011-markedsføring¹	EPS form	Sekretariat/projektledelse
Sjøv, leg og læring	41,2 mio. kr. (36,6%)	Indsats planlægges i et advisory board + partnerforum.	Projektledelse hos VDK
Det gode liv	24 mio. kr. (21,3%)	Indsats planlægges i et advisory board + partnerforum.	Projektledelse hos VDK
Temaoplevelser ²	1,5 mio. kr. (1,3%)	Indsats forankret i foreningen Aktiv Danmark + uforpligtende sejlnetværk.	Aktiv Danmark har eget sekretariat. VDK yder projektledelse for sejlnetværk.
Moderne storbyferie	32 mio. kr.	Indsats	Sekretariat hos WoCo

¹ Al international markedsføring gennemføres i samarbejde med VisitDenmark, der har investeret 25% af hvert af ovenstående beløb. Gearingen på de 75% kommer både fra enkeltvirksomheder samt fra regionale og lokale turismeorganisationer. Investeringerne fra de regionale og lokale turismeorganisationer består både af deres egne midler samt af deres partners. En fordeling af investeringer fra enkeltvirksomheder og fra regionale og lokale turismeorganisationer pr. EPS er under udarbejdelse.

² VisitDenmark og foreningen Aktiv Danmark har i maj 2011 besluttet, at der ikke oprettes et Advisory Board for temaoplevelser, da Aktiv Danmarks markedsførings-aktiviteter i 2012 i stedet bliver gennemført i regi af EPS'erne "Det gode Liv" og "Sjøv, Leg og Læring".

og Rundrejser/Krydstogt	(28,4%)	planlægges i et advisory board.	og hos CCN
Meetings & Business Events	8,7 mio. kr. (7,7%)	Indsats forankret i foreningen Meetingplace.	Meetingplace har eget sekretariat
Internationale kongresser	5,3 mio. kr. (4,7%)	Indsats forankret i konsortium-projektet MeetDenmark.	Sekretariat hos Meetingplace
I alt	112,7 mio. kr. (100%)		

Liste over medlemmerne af de respektive EPS-samarbejder og Advisory Boards 2011 fremgår af bilag.

Erhvervspartnerkabernes mulige indsatsområder

Markedsføring

Erhvervspartnerkaberne fokuserer som nævnt på **international markedsføring** af de nuværende investorerers produkter baseret på viden om de respektive målgruppers behov og adfærd. Den internationale markedsføring inden for ferieområdet er primært konsumentrettet, mens den på erhvervsområdet primært består af B2B-aktiviteter. VisitDenmark har til hvert af EPS'erne formuleret 1-3-årige marketingstrategier, som er blevet drøftet med EPS'erne.

Pt. er det kun **Aktiv Danmark**, der arbejder med koordineret **national markedsføring**. **MeetDenmark** bearbejder nationale aktører (lokale medlemmer af internationale foreninger), men det betragtes som en del af den internationale markedsføring. På længere sigt kan national markedsføring evt. blive et supplerende formål for de øvrige partnerskaber, fx i forbindelse med introduktion af nye produkter. VisitDenmark har siden Lov om VisitDenmark fra 2010 ikke bearbejdet det danske marked.

I erhvervspartnerkaberne for **Sjov, leg og læring** samt **Det gode liv** fokuseres der i 2010-11 udelukkende på international markedsføring. Erfaringerne viser, at det tager tid at finde fælles fodslag i forhold til indsatsen. Partnerne er enige om at fokusere deres kampagner mod de prioriterede målgrupper, men der er stadig modstand fra erhvervets side mod at pulje pengene og dermed investere i større og færre kampagner. Udfordringen er på samme tid at skabe store, effektive kampagner, der øger kendskabet til Danmark og de motivbaserede oplevelser, og skabe synlighed og konkret salg for partnerne på den korte bane.

I **Moderne Storby- EPS'et** er det svært at integrere Københavnske partnere (typisk hoteller og attraktioner) i kampagner med transportørerne. På nærmarkederne (Sverige og Norge) lykkedes det at samle de Københavnske partnere i større markedsføringskampagner, mens de københavnske partnere er mindre villige til at investere i markedsføring på andre europæiske eller fjernere markeder. På de

markeder er det primært transportører, der markedsfører København i samarbejde med WOCO og VDK. Målet er gennem MSO Advisory Board at skabe større forståelse og interesse hos det københavnske erhverv for den internationale og mere langsigtede markedsføring af København. Derfor har VisitDenmark og Wonderful Copenhagen sammen afsat en del af deres investeringer til såkaldt "destinationsmarkedsføring", der bl.a. har til formål at være imageskabende på fjernere markeder.

Rundrejse-EPS'et har ført til en klar styrkelse af det samlede danske krydstogtsprodukt. Hvor samarbejdet tidligere i grove træk udelukkende bestod af samarbejde vedrørende den årlige krydstogtmesse, Seatrade i USA, er samarbejdsindsatsen i dag styrket, og den nye strategi lægger op til yderligere samarbejde, dog stadig udelukkende vedrørende markedsføring:

- Lokale og internationale marketingevents.
- Markedsføringsmateriale.
- Koordinering af pressebesøg og kendskabsture.
- Markedsanalyser og business intelligence
- Videndeling og benchmarking
- Udviklings samarbejde gennem eksempelvis workshops med globalt centrale aktører i erhvervet.

Det styrkede samarbejde ses ligeledes ved, at et stigende antal havne i Danmark er medlem af CCN. Hvoraf den seneste tilkomne er Helsingør. Netværket dækker således havne fra Skagen i toppen af Danmark til sydspidsen af Bornholm.

I erhvervspartnerne **Meetings & Business Events** og **Internationale Kongresser** blev der i 2010 generelt satset på flere internationale frem for markeds specifikke aktiviteter (Norge bearbejdes dog specifikt). Desuden blev salgssindsatsen mellem Woco og VDK tættere koordineret og der blev defineret fælles salgsmål for leadsgenerering til Meetingplace-medlemmerne. Dette har resulteret i, at der kunne gennemføres flere internationale og nationale workshops end nogensinde før til gavn for Meetingplace-medlemmerne. Indenfor Internationale Kongresser var der fokus på at gennemføre events i byer med en høj koncentration af internationale "associations" som Bruxelles og London. Det innovative mødekoncept Meetovation³ blev markedsført som rød tråd i aktiviteterne både i Meetings & Business Events og Internationale Kongresser. Den aktuelle udfordring er at skabe større kampagner og at involvere regionerne og partnerne udenfor København i aktiviteterne, især i Meetings & Business Events.

En del af erhvervspartnerne markedsføringsindsats i 2011 går (som en del af den Offensive Globale Markedsføringsindsats i 2011-12) ud på at synliggøre Danmark og København som grønne ferie- og mødedestinationer, dvs. vores mange naturoplevelser og bæredygtige produkter. Hvis denne indsats skal kunne intensiveres i 2012 uden at skabe falske forventninger, kræver det dog, at Danmark (og dermed

³ Meetovation er en lang række af involverende og nytænkende mødekoncepter, der alle har fem fælles elementer: Deltagerinvolvering, Inspirerende rammer, Grønne og ansvarlige, Måling af udbytte (ROmI – Return On meeting Investment) og "Location".

erhvervspartnerne) har flere grønne og bæredygtige produkter at markedsføre, så udvikling og markedsføring hænger sammen.

Udvikling

En langsigtet og succesfuld satsning på værdiskabende målgrupper kræver en sammenhæng mellem markedsføring og udvikling, således at turisterne får de produkter, de efterspørger, samt at de markedsføres på en måde, så de matcher efterspørgslen.

I dette afsnit gennemgås en række udviklingstyper og eksempler, som erhvervspartnerne til inspiration *kunne* engagere sig i. Det skal dog understreges, at al udvikling i dansk turisme hverken kan eller skal foregå i regi af erhvervspartnerne. Den enkelte virksomheds egen produktudvikling sker bedst i eget regi, og der vil også altid være relevant med specifik lokal og regional udvikling. Men aktørerne i erhvervspartnerne vil blive mødt med stadigt stigende krav fra deres målgrupper, som det måske på sigt kan give mening at adressere i fællesskab.

Et EPS's udviklingsopgaver kan tage mange former:

- Oplevelsesudvikling/Konceptudvikling/Fyrtårns- og eventudvikling
- Destinationsudvikling
- Privat infrastrukturudvikling, fx online booking
- Offentlig infrastrukturudvikling; fx cykelstier og havneudvidelser
- Kompetenceudvikling
- Bæredygtighed
- Tilgængelighed for alle
- Erfaringsudveksling

Et par af EPS'erne har allerede på nuværende tidspunkt været involveret i udviklingsopgaver i en vis udstrækning. **Meetingplace**-medlemmerne er efterhånden begyndt at integrere Meetovation-mødekonceptet, men der er ingen EPS'er, der siden Vores Rejse blev lanceret, har påbegyndt nye udviklingstiltag rettet mod målgruppen.

Udviklingen af Wondercool-events i den Københavnske lavsæson er Wocos egen idé, men den har også været drøftet i **Moderne Storbyoplevelser**-Advisory Board. Udviklingen af Wondercool er netop igangsat af WOCO pga en efterspørgsel for "Reason to go" som man kunne markedsføre sig med i vintermånederne, hvor det er svært at finde en "reason to go" at markedsføre sig på. Efterspørgsel efter produktudvikling og destinationsudvikling drøftes lejlighedsvis i Advisory Board'et. MSO fokuserer dog stadig primært på markedsføring, pt. på følgende fem områder:

- Udvikling, salg og gennemførelse af fælles kampagner
- Flere tværnationale projekter med fokus på målgruppernes motiver snarere end markeds-segmentering
- En ensartet stærk branding
- Fælles koordination og bedre opgavefordeling
- Udarbejdelse af fælles marketingplan og operationel strategi

Sjov, leg og læring-EPS'et arbejder som nævnt og udelukkende med international markedsføring. Der har været dialog med udviklingsprojektet Leg og Læring, der gennemføres i Region Syddanmark, men fra begge sider var der modstand mod at samarbejde, da målsætningerne var for forskellige. Sjov, leg og læring kunne dog

overveje at udvikle og markedsføre nye "reasons-to-go" fx i form af landsdækkende events eller koncepter: Relancering af Børnetræfpunkt-konceptet, udviklingen af en landsdækkende børneevent rettet mod hollandske børnefamiliers forårsferie eller lignende. Dette vil dog kræve, at man fandt en organisation, der påtog sig udviklingsopgaven.

Det gode liv-EPS'et fokuserer også kun på international markedsføring. Men skal Danmark gøre sig konkurrencedygtig over for målgruppen, kan der fx være behov for mange flere, nye kvalitetsprodukter målrettet målgruppen fx inden for gastronomi og kultur. Og ofte vil der være brug for, at kvaliteten forefindes i hele værdikæden – altså at der både findes oplevelses-, overnatnings-, transport- samt øvrige servicemuligheder på højt kvalitetsniveau på feriedestinationen. Der er dog ligesom for Sjøv, leg og læring ikke ressourcer til at løse denne udviklingsopgave.

Mange af vores kystferieprodukter er ikke gearret til international synlighed. Der findes meget få færdigpakkede tilbud, og selv enkeltstående oplevelsestilbud er ikke bookbare online, via touroperatører etc. Det er et stort problem især inden for **Temaoplevelser/Aktiv Danmark**, for special-interest-målgrupperne vælger hurtigt Danmark fra, hvis der ikke er nogle meget synlige, bookbare produkter på højt kvalitetsniveau at købe. Aktiv Danmark har igennem årene været meget inspirerede af Østrig og Schweiz, og en konkret udviklingsvej at gå for Temaoplevelser, som Aktiv Danmark overvejer, er videreudvikling af danske cykelruter (á la Donau Radweg) eller at etablere et samarbejde med en eller flere touroperatører (á la Swiss Trails).

Både **Sjøv, leg og læring, Det gode liv og Temaoplevelser** kunne desuden have fordel af en udvikling af flere kommercielle naturoplevelser. Naturstyrelsen og VisitDenmark samarbejder pt. om bedre onlineformidling af oplevelser i naturen (á la SchweizMobile) og forventer, at projektet også vil inspirere flere til at udvikle nye oplevelser, som derefter kan formidles til både danske og udenlandske gæster. Danske Destinationer arbejder også med udvikling af naturoplevelser rettet mod enten Sjøv, leg og læring, Det gode liv og Temaoplevelser og kan bringe destinationsudviklings-tankegangen ind i de enkelte EPS'er.

International markedsføring er som nævnt stadigvæk hovedfokus indenfor Meetings & Business Events **og Internationale Kongresser**. Med udgangspunkt i markedsviden bliver partnerne i Danmark fra VisitDenmarks og Wocos side opfordret til at deltage i Meetovation-uddannelsen. Meetovation-mødekonceptet, en velfungerende infrastruktur og en sikker og tilgængelig destination er Danmarks vigtigste Unique Selling Points, der giver Danmark mulighed for at differentiere os fra vores konkurrenter. Parterne er enige om, at der skal være endnu mere fokus på at uddanne alle parter i mødeindustrien i Meetovation-principperne for at sikre sammenhæng mellem budskabet, som bliver kommunikeret ude i verden, og produktet herhjemme. Desuden skal især hotellerne og conferencefaciliteterne imødekomme den stigende efterspørgsel efter tekniske faciliteter fra kundernes side som kriterier for valg af møde- og kongressted. Især den nye generation "Generation Y" eller "Digital natives" efterspørger teknik, som er up to date og kan imødekomme deres behov.

Generelt for alle EPS'erne er kompetenceudvikling, øget bæredygtighed, gode adgangsforhold for alle mv. alle relevante udviklingsområder, som EPS'erne kunne gå

i gang med. Særligt bæredygtighed vil være et vigtigt indsatsområde at udvikle, nu hvor Grøn Turisme er overskrift for den Offensive Globale Markedsføringsindsats i 2011-12, og hvis Danmark skal bevare momentum efter COP15 og sit forspring i den internationale konkurrence.

Sammenhæng mellem udvikling og markedsføring

Det næste års tid forventes de fleste erhvervspartnerne primært at fokusere på at effektivisere markedsføringen, og VisitDenmarks analysefunktion forbedrer til stadighed sine effektmålingsværktøjer.

På lidt længere sigt kan det anbefales, at alle EPS'erne begynder mere dybtgående at undersøge målgruppernes produktbehov og at foretage en afvejning mellem udvikling og markedsføringstiltag. Således at massiv markedsføring først igangsættes, når der er noget nyt og relevant at markedsføre, der dækker de helt konkrete behov, som vores prioriterede målgrupper har. For som allerede analyserne bag fx Vores Rejse viste, så er der grundlæggende brug for målrettet produktudvikling i dansk turisme, hvis vi fremover skal have fat i de mest værdiskabende turister – nemlig dem, der har penge til at vælge rejsemål med højere kvalitetsniveau.

For at sikre, at produktudviklingen ikke går i én retning og markedsføringen i en anden, kan nogle erhvervspartnerne selv igangsætte udviklingsaktiviteter. Eller de kan bidrage til markedsføringen af andres udviklingsaktiviteter i takt med, at de ser markedsbehovet eller konkrete anledninger hertil, fx at regionale udviklingsprojekter investerer i produktudvikling rettet mod målgruppen, fx Alletiders Nordjylland-klyngen og MeetNordjylland.

Initiativet til at igangsætte udviklingsaktiviteter kan evt. komme fra de regionale turismeudviklingsselskaber eller fra Danske Destinationer, der allerede har et udviklings- og et markedsføringsben. Eller fra regionale netværk å "Inspiring Denmark", der arbejder med udvikling og markedsføring af mødeturismen i region Syddanmark.

For de erhvervspartnerne, der omfatter aktører uden for København, vil det kræve en særlig indsats at koordinere udviklingsindsatserne på tværs af regionerne. Nogle udviklingsinitiativer kan med fordel startes op som landsdækkende, andre kan bedre afprøves som lokale eller regionale pilotprojekter, der enten senere kan spredes eller fastholdes som et regionalt særkende.

En øget sammenhæng mellem udvikling og markedsføring kan fx ske ved:

- At der generelt appelleres til samarbejde mellem eksisterende netværk
- At alle regionale turismeudviklingsselskaber, større turismedestinationer og kommuner relaterer egne udviklingsstrategier til de værdiskabende målgrupper og søger udviklingstiltag markedsført i samarbejde med det pågældende EPS.
- At regionerne bruger EPS'erne til sparring i forbindelse med større satsninger og udviklingsprojekter
- At EPS'er begynder at afklare deres målgruppes konkrete produktudviklingsbehov, formulere egne udviklingsstrategier og igangsætte enkelte udviklingstiltag.

Koordination mellem de to processer kan optimeres ved:

- At VisitDenmarks samarbejdsaftaler med alle regionale udviklingsselskaber for 2011-13, der forholder sig til de motivbaserede målgrupper, også afstemmes indbyrdes

- At udvikling tages op som emne på de respektive Advisory Board møder, hvor også personer med udviklingsansvar fra både den offentlige og den private sektor deltager

Generelt vil det nok i en længere periode være sådan, at erhvervet primært vil prioritere markedsføringsopgaverne højest og regionerne udviklingsopgaverne. Den tværgående koordinationsgruppe, der er sammensat af begge parter, spiller derfor en vigtig rolle for at sikre koordineringen mellem udvikling og markedsføring.

Incitamentter til at indgå i erhvervspartnerenskaber

Selv om hver virksomhed, region, kommune mv. er afhængig af andre virksomheders, regioners og kommuners indsats for at tiltrække gæster og få dem til at komme igen, så har de fleste danske turismeaktører traditionelt investeret mere i egne tiltag end i fælles tiltag. Det er nemmere at beslutte og give selvstændig synlighed og profil, men ofte genopfindes den dybe tallerken, eller indsatsen drukner i den internationale konkurrence.

Igennem den seneste krisetid har erhvervet selvfølgelig haft fokus på egne, kortsigtede gevinster. Nu hvor lysere tider forhåbentlig er på vej, kan det give anledning til igen at se på lidt mere langsigtede incitamentter til samarbejde.

Med fortsat knappe turismeressourcer er et vigtigt incitament til samarbejde, at man gennem erhvervspartnerenskaber kan dele de nødvendige basisudgifter og i fællesskab høste synergieffekter i form af øget indtjening. Det gælder både på virksomheds- og samfundsniveau. Ved at dele – og derved nedbringe - basisudgifterne bliver der stadig råd til at investere i selvstændig differentiering. Og gerne en koordineret differentiering, således at Danmark til sammen dækker alle dansk turismes forskellige, potentielle målgruppers behov. Så ikke alle kaster sig over de samme målgrupper og glemmer andre.

Incitamentter til, at erhvervet og regioner indgår i markedsføringssamarbejde:

- Øget Return on Investment (ROI), øget omsætning, øget værditilvækst, øget beskæftigelse, øget sæsonudvikling mv.
- Indflydelse på prioriteringer og indhold i den koordinerede markedsføring
- Være del af en større indsats, styrke den fælles markedsføringsindsats og international synlighed samt bidrage til øget effekt heraf
- Viden qua adgangen til særligt VDKs og Wocos analyse- og markedsføringsfaglige kompetencer (målgruppeanalyser, gennemførelse af markedsføringsprojekter, effektmåling, projektledelse mv.)
- Billiggøre målgruppeanalyser, konkurrentovervågning og effektmåling
- Mulighed for at pulje mange lokale midler med regionale og nationale midler

Incitamentter til, at erhvervet indgår i udviklingssamarbejde:

- Øget Return on Investment (ROI), øget omsætning, øget værditilvækst, øget sæsonudvikling mv.
- Effektivisere analyser af konkurrerende landes produkter
- Udvikle nye "reasons to go" for at målgruppen rejser til Danmark
- Indflydelse på prioriteringer og indhold i den regionale og/eller landsdækkende produktudviklingsindsats
- Viden qua adgangen til de regionale udviklingsselskabers udviklingsfaglige kompetencer (koncept-, event-, destinationsudvikling, projektledelse mv.)
- Mulighed for medfinansiering fra EUs, statslige, regionale, lokale eller diverse fondes udviklingspuljer.

Incitamentter til, at regioner indgår i udviklingssamarbejde:

- Øget Return on Investment (ROI), øget omsætning, øget værditilvækst, øget beskæftigelse, øget sæsonudvikling mv.
- Forbedre dialog med virksomheder

- Være en del af en større, evt. landsdækkende udviklingsindsats

Samarbejde forpligter, men giver også fordele – og parterne kan gensidigt forpligte hinanden, så man efterhånden kan være mere sikker på at få sine langsigtede investeringer igen.

Aktører i og organisering af EPS'er

De nuværende EPS'er består som nævnt primært af private aktører fra det danske turismeerhverv, men er næsten alle helt forskelligt organiseret (kun Sjøv, leg og læring og Det gode liv er organiseret på samme måde).

Potentielle aktører:

Ud over de eksisterende private turismeaktører kan man på sigt forestille sig, at flere kommer til som direkte eller indirekte deltagere i samarbejdet for at sikre kritisk masse og slagkraftighed:

- Offentlige/halvoffentlige oplevelsesudbydere (kultur- og naturattraktioner mv.)
- Udenlandske turismeaktører (transport, turoperatører mv.)
- Danske repræsentanter for detailhandel, eksportvirksomheder mv.
- Regionale turismeudviklingsselskaber og destinationer
- Vidensinstitutioner

Inden for Temaoplevelser holder kravet om medlemskab af Aktiv Danmarks mærkeordning pt. ikke-mærkede virksomheder ude – også på områder, hvor det fx ikke giver mening eller er meget svært at kvalitetsmærke, fx lystsejls og havkajak.

For at sikre at markedskræfterne til stadighed er drivkraften for samarbejdet, blev det i Vores Rejse slået fast, at det er vigtigt, at kommercielle aktører har betydende indflydelse i samarbejdet.

Potentielle samarbejdsformer:

De nuværende EPS-samarbejdsformer har varierende formaliseringsgrad. Fra det nuværende minimumsniveau (åbent projektsamarbejde à la Sjøv, leg og læring og Det gode liv) over et flerårigt forpligtende samarbejde (som MeetDenmark-kongreskonsortiet) sluttende med den maksimalt forpligtende selvstændige enhed (en forening med krav om medlemskab og basisgebyr à la Aktiv Danmark og Meetingplace).

Der findes også en kombi-model, hvor der er en forpligtende selvstændig enhed som samarbejder om aktiviteter, mens andre aktiviteter lægges ud i et mere åbent fleksibelt projektsamarbejde (à la EPS'et for Meetings & Business Events, som har Meetingplace Wonderful Copenhagen som sekretariatet og omdrejningspunkt, men hvor salg & marketing aktiviteterne er åbne for partnere i hele landet).

Alternativt kan der opstå en helt ny model, hvis enkelte større partnere indgik et forpligtende samarbejde om nogle få, større udviklingsprojekter og markedsføring af disse.

Her listes de enkelte modeller med deres fordele og ulemper:

- **Model I: Løstkoblet samarbejde om international markedsføring**
 - Indhold: Deltagelse i internationale markedsføringsaktiviteter på 1-årig basis.
 - Fordele: Kun fokus på én type aktivitet. Nemt at komme ind og ud af samarbejdet.

- Ulemper: Risiko for zigzagkurs, tilfældig synergi med diverse udviklingstiltag.
- **Model II: Forpligtende samarbejde om international markedsføring suppleret med strategisk dialog om udvikling**
 - Indhold: Deltagelse i en "klub", der gennemfører internationale markedsføringsaktiviteter på 3-årig basis. Relevante regionale turismeudviklingsselskaber og destinationer deltager i større eller mindre grad i "klubbens" markedsføringsaktiviteter og gennemfører selv udviklingsprojekter, der støtter op om markedsføringsstrategien.
 - Fordele: Mulighed for at realisere en langsigtet markedsføringsstrategi. Ikke så forpligtende som scenarie 3.
 - Ulemper: Øget binding ift scenarie 1. Ingen langsigtet og landsdækkende udviklingsstrategi.
- **Model III: Forpligtende samarbejde om udviklingsprojekter og markedsføring af disse**
 - Indhold: Forpligtende samarbejde om få, større udviklingsprojekter og markedsføring af disse
 - Fordele: Overskueligt antal aktiviteter. Stor sammenhæng mellem udvikling og markedsføring.
 - Ulempe: Svært at få mange aktører med.
- **Model IV: Forpligtende samarbejde om markedsføring og udvikling**
 - Indhold: Deltagelse i en offentlig-privat "klub", der gennemfører internationale og nationale markedsføringsaktiviteter samt diverse udviklingsaktiviteter på 3-årig basis.
 - Fordele: Mulighed for at realisere en langsigtet, landsdækkende udviklings- og markedsføringsindsats.
 - Ulemper: Min. 3 års binding.

Parterne vælger selv deres samarbejdsform. De mere forpligtende samarbejdsformer anbefales, når fordelene overstiger begrænsningerne. Det skal være nemt og ubureaukratisk at deltage (og betale). Etablering og brug af diverse styregrupper, arbejdsgrupper, advisory boards, sekretariater, projektledelse mv. skal derfor holdes på et minimum – og så vidt muligt med erhvervet for bordenden

Der findes ikke en idéel samarbejdsform. Graden af forpligtelse bør afspejle de kort- eller langsigtede mål, som samarbejdet har. Og jo mere man kan bygge på velfungerende, eksisterende strukturer jo bedre.

For at klare sig i den internationale konkurrence er det nødvendigt for erhvervspartnerne at udarbejde og gennemføre langsigtede markedsføringsstrategier og –indsatser. På længere sigt bliver det samme gældende vedr. udviklingsstrategier – hvad enten EPS'et selv står for realiseringen heraf eller udliciterer opgaven. Her kan de mere forpligtende samarbejdsfora være at foretrække. Imidlertid findes der hos mange aktører et behov for selvbestemmelse og kortsigtede resultater. Derfor ligger der et hensyn i at lade formaliseringen tage den tid, det tager for at etablere de optimale rammer for samarbejde.

Økonomi og finansiering af EPS'er

Som tidligere nævnt finansieres EPS'ernes internationale markedsføring af 75% enkeltvirksomheder samt fra regionale og lokale turismeorganisationer og af 25% fra VisitDenmark.

VisitDenmark vil fortsat afsætte en stor del af sit aktivitetsbudget til at investere i international, målgrupperettet markedsføring sammen med erhvervspartnerne. Niveauer og principper bør så vidt muligt fastlægges for en 3-årig periode.

Investeringer i udviklingsaktiviteter på turismeområdet planlægges for flere år ad gangen. De varierer på tværs af regioner, ligesom der er en variation på tværs af regioner mht hvordan prioriteringen er mellem markedsføring og udviklingsaktiviteter. Variationen i investeringer afspejler ofte, hvordan den samlede regionale erhvervsfremmeindsats i den enkelte region tilrettelægges og prioriteres. Turisme indgår her som ét blandt flere fokusområder.

Regionerne evaluerer løbende effekterne af investeringerne på turismeområdet. På tværs af regionerne sker der samtidig en udveksling af, hvilke effekter og resultater investeringerne har genereret.

Kommuner og destinationer puljer i stigende grad deres investeringer i enten regionale indsatser eller direkte i EPS'erne. Kommuner og destinationer kunne overveje at evaluere erfaringerne i fællesskab og fastlægge de fremtidige principper for lokal medfinansiering – også gerne for en 3-årig periode.

EPS'erne bør løbende udveksle erfaringer vedrørende EU- og fondsfinansiering.

Succeskriterier og evaluering af EPS'er

Det er vigtigt, at der bliver formuleret succeskriterier både overordnet og for det enkelte EPS, herunder vigtigt årligt at effektmåle og at kommunikere indsats, erfaringer og resultater.

Overordnede succeskriterier: At nå målene i Vores Rejse i 2015 vedr.:

- øgede markedsandele og omsætning fra de prioriterede målgrupper
- et stigende antal aktører i og uden for dansk turisme samarbejder i erhvervspartnereskaber

Succeskriterier pr. EPS

- At der udarbejdes langsigtede markedsførings- og på sigt også udviklingsstrategier med både kort- og langsigtede effektmål
- At den fælles investeringssum gennem erhvervspartnereskaber øges
- At markedsføringseffekten øges år for år (VDK skal dokumentere dette)
- At deltagernes egne ROI øges år for år (deltagerne skal dokumentere dette)

Næste skridt?

VisitDenmark vil i forlængelse af denne rapport og i forbindelse med sin dialog med EPS'erne henover sommeren 2011 foretage en status for samarbejdet med EPS'erne, herunder marketingstrategier, mål og resultater. Dette med henblik på en vurdering af, om deres indsats bidrager til at nå målene i Vores Rejse. Koordineringsgruppen vil også løbende følge op på erhvervspartnereskabernes udvikling.

Bilag 1. Involverede partnere i erhvervspartnerskaberne 2010-11

Moderne Storbyoplevelser og Rundrejser

Erhvervspartnerskabet består af WoCo og det københavnske turismeerhverv, som investerer i MSO/rundrejse kampagnerne. Erhvervets interesser varetages af et Advisory board bestående af:

Charlotte Bechmann, Choice Hotels

Ole Sorang, Rezidor Hotel Group

Ole Andersen, Wonderful Copenhagen

Jørgen Holme, SAS

Susanne Rübner, Admiral Hotel

Karim Nielsen, Brøchner Hotel

Henrik Busch, Busch on Board (Mødeleder/formand)

Terje Thoresen, SAS

Henrik Reimers, Choice Hotels

Mai Kappenberger, Avenue Hotel

Karen Nedergaard, Absalon Hotel

Karen van Rijn, Crowne Plaza

Allan Agerholm, Crowne Plaza

Dorthe Barsøe, Tivoli

Britta Betzer Ankersen, Zoo

Casper Puggaard, Scandic Hotels

Johan Bisgaard Larsen, Norwegian

Birthe Becker Schultz, Arp-Hansen Hotel Group

Anne Grethe Dong Jensen & Flemming Bruhn, VisitDenmark

Lars Ramme Nielsen & Birgitte Olsen (referent), Wonderful Copenhagen

Sjov Leg og Læring og Det gode liv

Erhvervspartnereskabet består af et partnerforum, som er de partnere der investerer i Sjov, leg og læring og Det gode liv kampagnerne:

I 2011 er det følgende:

Danske Kroer & Hoteller
Legoland
Lalandia
Tivoli
Dancenter
FeriePartner
Novasol
VisitAalborg
VisitÅrhus
VisitOdense
Toppen af Danmark
Danske destinationer
TGV
VisitVejle
VisitSønderborg
Midtjysk Turisme
VisitNordjylland
Østdansk Turisme
Destination Bornholm
Syddansk turisme
Campingrådet
Scandlines
Færgen
Destination Djursland

Desuden er der nedsat 2 advisory boards, som VisitDenmark rådfører sig med.

Sjov, leg og læring:

Sisse Wildt, VisitNordjylland
Peter Sørensen, Østdansk turisme
Poul Fejer Christiansen, Campingrådet
Jesper Blomberg, Feriepartner
Martin Aadal Nielsen, Legoland

Det gode liv:

Sisse Wildt, VisitNordjylland
Peter Sørensen, Østdansk turisme
Poul Fejer Christiansen, Campingrådet
Hans-Jørgen Olsen, Feriepartner
Jørgen Christensen, Danske Kroer & Hoteller
Anne Hübner, VisitÅrhus

Temaoplevelser

VisitDenmark koordinerer sine aktiviteter for 2011 med 2 fora:

1. Aktiv Danmark bestående af:
 - Jan Storgaard, Danske Hoteller
 - Poul F. Christiansen, Campingrådet
 - Preben Christensen, Odder Strand Camping
 - Anne-Mette Knattrup, VisitRanders
 - Jørgen B. Jørgensen, Trehøje Golfklub
 - Britta Leth, VisitViborg
 - Edvard Køhrsen, Slotssøbadet/Dronning Dorotheas Badstue
 - Lars Enevold Pedersen, VisitNordjylland
 - Maria Christensen, VisitDenmark
 - Carlos Villaro Lassen, Feriehusudlejernes brancheforening
 - Kirsten Hauge, Danske Restauranter og Cafeer

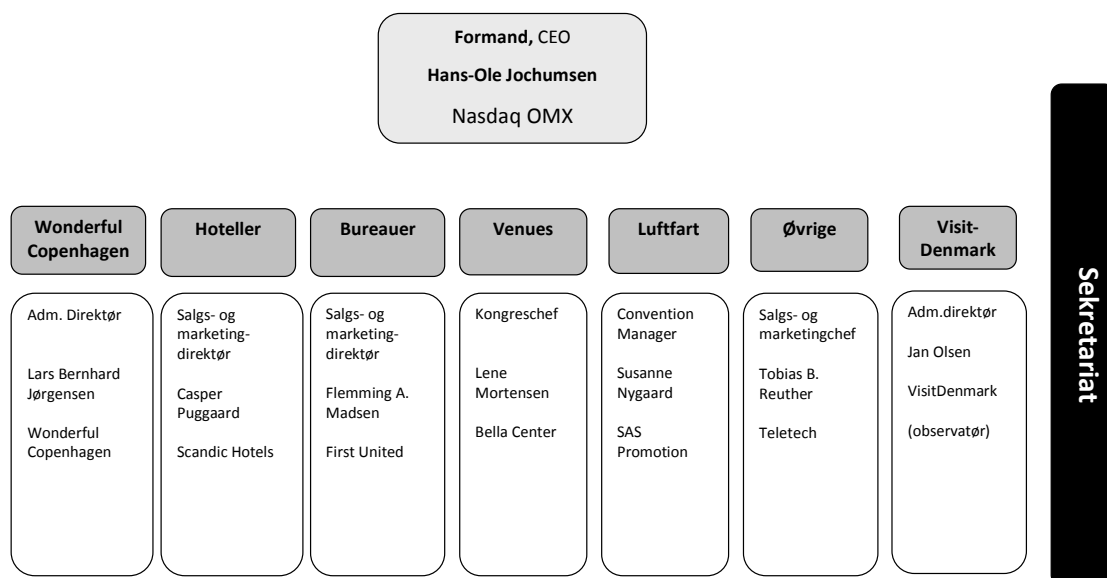
2. Sejlerforum bestående af
 - Dansk Sejlerunion
 - Flid,
 - DanBoat,
 - Netværk Limfjorden,
 - Syddansk Turisme,
 - Baltic Sailing.

Temaaktiviteterne integreres i 2012 i Det gode liv og Sjøv leg og læring i dialog med ovennævnte parter.

Meetings & Business Events

Bestyrelse i Meetingplace:

Bestyrelsen i Meetingplace Wonderful Copenhagen



Internationale Kongresser

Konsortiemedlemmer i MeetDenmark:

Wonderful Copenhagen

VisitÅlborg

VisitÅrhus

Syddansk Turisme