

Et land med kant

ET LAND MED KANT

Copyright © 2011 Eskild Hansen

All rights reserved

Udgivet 2011 af Skriveforlaget, København

Bogen er sat med Palatino Linotype

Tryk: Toptryk Grafisk

Printed in Denmark

1. udgave, 1. oplag

ISBN 978-87-92573-85-8

Gengivelse af denne bog eller dele af den er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Dog er det tilladt at bringe korte uddrag i omtale eller anmeldelser.



Eskild Hansen

ET LAND MED KANT

Brikker til en udvej for dansk turisme

SKRIVEforlaget

*Tak til Klaus Møller Hansen og Asbjørn Lydert Hansen
for deres hjælp med bogen*

INDHOLD

Indledning.....	7
1. Scenen sat – spillet kort fortalt	19
2. Positionsbestemmelse – hvor står vi nu?	32
3. Kursen sat – hvad skal vi satse på?	59
4. Et land med kant – sådan når vi frem	75

INDLEDNING

Hvad vil vi med Danmark?

For lille til at bide skeer med de store, for dyr for det brede publikum, men også for bange for at være særlig og skille sig ud.

Dét er i korthed konklusionen i denne bog, der med afsæt i en erhvervsøkonomisk analyse af turismen stiller spørgsmålstejn ved, hvordan vi forvalter Danmark.

Vi lader os forblænde af globaliseringen og tror, at alt er godt, bare vi kommer med på den vogn. Vi prøver så godt som muligt at skaffe os alle de forskellige adgangstegn, kvaliteter og *brands*, der kan gøre os til et "accepteret" sted i det globale rejsemarkeds øjne. Dét lykkes sjældent. Og vores glæde over at komme på internationalt tv, beværte et internationalt mesterskab eller lokalisere en international kæde er nærmest komisk provinsiel.

Mange beslutningstagere tror også, at Danmark har masser af turismeguld. Det skal bare pakkes og sælges bedre. Men sandheden er, at Danmark ligger lavt på alle seriøse *rankings* af attraktivitet. Vores betydning for verdens kulturarv er marginal, vores natur er på det jævne, vores attraktioner er standard, vores byer er små og fjerntliggende, og vejret er sjældent godt. Ikke engang København er på listen over de mest attraktive europæiske rejsemål¹. Der er ikke mange *Big Highlights* i Danmark.

Men vi gør også alt, hvad vi kan, for at høvle de knaster væk og ignorerer de særkender, der reelt set

¹ Tripadvisor

adskiller os fra de andre steder. Vi afskaffer lukkeloven i stedet for at holde søndag lukket. Vi normaliserer Christiania og lukker Ungdomshuset i stedet for at skabe flere alternative steder. Vi flytter bilerne, de hjemløse og narkomanerne ud af de pæne kvarterer, så byen bliver en forstad. Vi bygger højhuse i stedet for at fastholde byen i en menneskelig skala. Vi industrialiserer vores fødevarer i stedet for at fastholde variation og smag. Vi skal alle være som de hvide, travle, sunde, højtuddannede i Virum og Lyngby i stedet for at acceptere forskelle i menneskelig stil, form og retning. Vi kvæler os selv i konformitet, og bortharmoniserer alt der stikker ud! Og det er en ulykke, for det er i virkeligheden særkenderne i hverdagskulturen og samfundsindretningen, der er vores guld.

For lille

Erhvervsøkonomisk er ét af de kendetegnende træk ved Danmark, at vi er et lille marked. Kun fem millioner mennesker med eget sprog, egne strukturer med videre får mange udenlandske kæder til at overveje Danmark mere end én gang. Det afskærmer os fra globaliseringen, at det danske marked er lille og vanskeligt at gøre rentabelt.

Vi har selvfølgelig internationale mærkevareforretninger, vi har internationale hotelkæder, vi bliver besøgt af internationale artister, og vi har en vifte af internationale flyselskaber. Men grundlæggende ligger Danmark lavt på ønskelisten hos de globale rejse- og oplevelseskoncerner.

Når vi bliver prioriteret, sker det typisk som led i en bredere skandinavisk, nordeuropæisk eller baltisk satsning. Sådan er det inden for flyrejser, hvor København er *hub* til andre nordiske destinationer, og inden for krydstogter, hvor København er *en route* til trækplasteret Sankt Petersborg.

For at gøre os lækre for den globale rejseindustri kan vi selv i højere grad tænke i nordiske, nordeuropæiske eller baltiske løsninger. Og for eksempel sælge pakkerejser med flere nordiske hovedstæder, Berlin og Hamborg til kinesere.

Men grundlæggende skal vi indse, at vi ikke kan holde trit med væksten i de store centre i globaliseringsspillet. Vi skal naturligvis holde os til, når kæderne søger investeringsmuligheder og aktivt modtage og informere om mulighederne i Danmark. Men vi skal ikke subventionere internationale flyselskaber, turoperatører, mesterskabsarrangementer, kongresser og så videre for at få dem til at vælge Danmark frem for andre steder.

Dét er en glidebane, vi faktisk allerede *er* ude på, med den måde vi satser på at udvikle turismen i Danmark.

Turismepolitikken hviler i for høj grad på et tilskudsparadigme. Der er brug for at dreje indsatsen, så den i højere grad støtter op om de steder og de entreprenører, der kan og vil lægge nye brikker til billedet af Danmark. Vi kan ikke "købe os" til synlighed og attraktivitet. Vi må selv udvikle et originalt Danmark og gøre os fortjent til verdens opmærksomhed, fordi vi har noget reelt at byde på.

For dyrt

Et andet problem gør puslespillet endnu mere vanskeligt. Vi er verdens dyreste turistland!

Det er en af de væsentligste forklaringer på, at det især er det danske marked og til dels nærmarkederne, der i de senere år har båret vækst til dansk turisme. Den tid, de penge og det besvær, man sparer, ved ikke at rejse langt, kompenserer i et vist omfang for de høje danske priser.

Turisterhvervet har stirret sig blind på pris- og omkostningsniveauet. "M&M" – moms og marketing er det eneste, erhvervet kan blive enige om at kræve af Danmark.

Måske kan og bør der foretages nogle tilpasninger af erhvervets økonomiske rammebetingelser. Og måske kan erhvervet også have glæde af øget indvandring og endnu større anvendelse af uorganiseret og sort arbejde. Men i længden er det heller ikke en opskrift, der for alvor bringer turismen ud af stagnationen.

Sandheden er, at pris- og konkurrenceforholdene stiller turismen over for de samme udfordringer, som resten af erhvervslivet står midt i. Der er grundlæggende to konkurrencestrategier: At blive stor og leve af standardiseret volumenforretning. Eller at specialisere sig til højere værdiskabelse. Dét er den samme polarisering, vi ser i næsten alle globale brancher. Tænk på øl, hvor store globale koncerner lever side om side med en myriade af små specialbryggerier. Tænk på vin, hvor de store oversøiske producenter vinder frem med deres "industrivin", samtidig med

at lokale vinproducenter lever af vin med smag af superlokalt *terroir* – smagen af dén stok på dén skråning i dét år. Eller tænk på mælk og ost, hvor internationale storskala-Arla må leve side om side med lille Thise fra Salling.

Dansk turisme er – ligesom store dele af det øvrige erhvervsliv – fanget i et traditionelt industriparadigme præget af standardisering, automatisering og optimering. Vi kan naturligvis ikke overleve uden at være konkurrencedygtige også på driften, men vores langsigtede overlevelse handler om andre ting. Vi skal over på fornyelsens og opfindsomhedens bane.

Og her er turismen måske et af de allermest splittede erhverv. I den ene ende af skalaen er der store kædevirksomheder, der lever af standardisering og stor-drift. Den gode gamle industrimodel med andre ord. I den anden ende af skalaen er der virksomheder, der lever af at jage tidsånd og bygger på personlig passion. Livsstilsvirksomheder med andre ord.

Hvis vi skal videre med dansk turisme er én af forudsætningerne, at vi anerkender forskellene og prioriterer de forskellige virksomhedsgrupper meget mere målrettet.

Forenklet sagt må vi sætte industrialisterne uden for indflydelse og reservere opmærksomheden til fornyerne. Selvfølgelig skal der ikke sættes en stopper for "industriturisme" i Danmark, men det er "livsstilsturismen", der er fremtiden, og derfor skal den prioriteres højest.

For bange

Omstillingen fra den gamle industriturisme til den nye livsstilsturisme sker ikke uden friktion, konflikt og forvirring. Den økonomiske historie viser, at sådan er det i alle transitionsperioder.

Ude i virksomhederne viser omstillingen sig tit som en generationsmodsatning. Mange ældre ledere hænger fast i de gamle skabeloner, mens det især er nye, yngre og veluddannede ledere, der bærer forandringerne frem. Men grundlæggende er der en markant forandring i gang ude på ledelseskantorerne i dansk turisme.

I virkeligheden er det måske mere på samfundsniveau, der ligger barrierer for den nye turismetænkning. Her er der i hvert fald nogle meget stærke interessemodsatninger, som sætter original turismeudvikling og fornyelse i en skrutvinge.

Omkring ministerierne, de store attraktioner, hotelkæderne, erhvervsorganisationerne og de store marketingsorganisationer (som de store turismevirksomheder dominerer) er tiltrækning og integration med den globale turismekapital den styrende logik. Det er en næsten statskapitalistisk model, hvor det offentlige skal subventionere strategisk infrastruktur (lufthavn, kongrescenter, multiarena med videre), international markedsføring, tiltrækning af internationale kæder, kongresser, sports- og kulturevents, medier med videre. Det ultimative mål for denne koalition er at trække OL til København. En stor, global event, der er symbol på den globale industrikapitalismes dominans. Og et

manddomstegn, der dokumenterer, at man er med i inderkredsen af globale lokaliteter.

Over for denne globaliseringsglade og liberalt tænkende koalition står en mere konservativ, nationalromantisk interesse, der hylder det "klassik dannede" (hele den etablerede kulturverden), det uspolerede (blandt andet afspejlet i natursynet med nationalparker og modstand mod lempelse af liberalisering af planlov, vindmøller med videre) og det danske (fra kristendom til kongehus, fædreland, dansk design, kolonihaver og modstand mod at åbne op for udlændinges køb af feriehus i Danmark). Denne koalition ser turismen som et udstillingsvindue for Danmark og en manifestation af det danske. Det ultimative mål er at skabe monumenter og museer i international klasse, der kanoniserer det danske og formidler det til en beundrende omverden. Idealet har været og er fortsat at "repræsentere" det danske over for udlandet.

For arbejderbevægelsen har turismen historisk været en hjertesag. Oprindeligt var fænomenet ferie, feriestederne og feriekulturen drevet af og forbeholdt bourgeoisiet (tænk blot på Skagen, hvor borgerskabet fulgte og følger i kølvandet på kongehuset). For arbejderbevægelsen var ferien en del af demokratiprojektet på linje med jobbet, fritiden, kulturen, uddannelsen, medierne, velfærden med videre. Og penge fra arbejderbevægelsen har i tidens løb finansieret udbygningen af mange danske feriecentre og attraktioner (via Arbejdsmarkedets Feriefond), ligesom mange kursuscentre historisk har været etableret og drevet af fag-

forbund. For denne interesse er idealet det brede og gerne det, der taler til børnefamilierne. Det skal ikke være "for fint".

Det er i dette interessebillede, man skal se udviklingen af dansk turisme – både historisk og aktuelt. Men det er også her, blokeringerne over for fremtidens turisme ligger begravet.

De globaliseringsglade liberalister vil ikke lykkes, fordi det danske marked er for lille og for perifert til for alvor at blive et globalt center.

De konservative nationalromantiske kræfter vil ikke lykkes, fordi Danmark og "det oprindelige danske" reelt ikke er særlig interessant for den store verden.

Og arbejderbevægelsens opskrift på "ferie for folket" er jo i vid udstrækning blevet udkonkurreret af markedet. Rejseoplevelser har aldrig før været så billige og tilgængelige som nu. Vi er lykkedes med "demokratisk turisme".

Vækstmuligheden for dansk turisme ligger i at skabe en ny større fanskare blandt den veluddannede globale elite. Dét er det eneste publikum, der kan betale, hvad det koster. Danmark skal være et differentieret *luksusprodukt*, som vi kan sælge i hele verden. Ligesom tyskerne sælger Mercedes og BMW til de rige kinesere, indere og brasilianere.

Den målgruppe køber hverken masseorienterede globale brands, nationalromantik eller demokratiske rejsemål. De jager derimod **tidens ånd** og **det nye sort** ligesom alle de andre identitets- og designbevidste moderne mennesker.

Vi skal naturligvis hverken lukke dørene for globaliseringen, negligere vores rødder eller kun være et sted for de allerrigeste. Men vi skal gøre Danmark til et sted, hvor kulturen udvikler sig, hvor vi "sampler" kulturelle elementer fra nær og fjern, og hvor vi, gerne sammen med andre, kommer op med nye forestillinger og ideer, nye holdninger og synspunkter, samt ny adfærd og nye forbilleder.

Velkommen til Danmark – avanceret bystat med designede kultsteder

Ét af kendetegnene ved Danmark er, at en relativ høj andel af befolkningen bor i byerne (86 procent mod 78 procent i gennemsnit for alle I-lande). Vi ligger lavere end bystater som Singapore og Monaco, hvor hele befolkningen bor i byen, men med høj urbaniseringsgrad, lille areal og små geografiske forskelle bør vi gentænke Danmark som én avanceret bystat, hvor der alle steder er kort afstand og høj grad af samspil og integration mellem land og by.

Eller sagt på en anden måde: Danmark er et sted, hvor man både møder landet og vandet inde i byen, og byen ude på landet og ved vandet. Vores urbanisering inkluderer landlige kvaliteter og omvendt.

Samtidig er vi et ekstremt gennemreguleret og designet land, både når det gælder den officielle regulering (love, regler og så videre), og når det gælder selvregulering (forenings-Danmark, landbo- og arbejderbevægelse, ansvar for egen læring, ansvar for egen sundhed og meget andet).

Denne urbaniserings- og designtradition kan vi bygge videre på i arbejdet med at skabe fremtidens turismeoplevelser. For vi kan ikke bare importere attraktivitet og oplevelser fra den globale rejseindustri. Og vi kan ikke leve af bare at kapitalisere på "det oprindelige danske".

Vi skal se på Danmark som en by i stadig udvikling, der giver rammer og "hellige steder" til de kulturelle bevægelser, der skaber ny kult og ny bevægelse. Vi skal selv udvikle nye originale rejsemål med attraktive turismeoplevelser. Ikke som i Las Vegas, hvor alt er stort og koncentreret ét sted. Men 100 "hellige steder" spredt over hele landet.

I bogen vover jeg pelsen og præsenterer en ny model for udvikling af dansk turisme. Mit udgangspunkt er det enkle, at vi er nødt til at finde vores egen, særlige vej. Vi kan ikke bare gøre som de andre. Fordi vores forudsætninger på afgørende punkter afviger fra de andre landes.

Overskriften "Et land med kant" udtrykker, at vi er tvunget til at differentiere os markant fra de andre lande, hvis vi skal have en fremtid som internationalt rejsemål.

Selvom der igennem de seneste årtier er skabt en række elementer, som bidrager til at give Danmark kant internationalt, så hænger vi grundlæggende stadig fast i en kompromismodel, hvor kanterne skal slibes af, og hvor alle mulige andre hensyn og særinteresser skal indeholdes. Vi skal være mere kompromisløse.

Vi skal gå efter en position som et **kultsted**. Et sted, hvor man som besøgende forbinder sig med et særligt sæt af sandheder, visdom og overbevisninger, kan opleve "hellige" steder og genstande og sammen med andre indtræder i en særlig gruppe af mennesker – et særligt fællesskab – en menighed.

Det næste kodeord i opskriften er: **Kultur**. Vi er blandt verdens mest moderne lande og praktiserer en hverdagskultur, som er enestående. Og vores modernitet afspejler en kulturel egenart, som vi kan formidle og involvere verden i.

Vi er også et sted med en særlig steds-mæssig **karakter**. Med byer skabt til mennesker, med nærhed i geografien og med tradition for *no nonsens*-design og arkitektur.

Vores kant og egenart skal også afspejle sig i de **kanaler**, vi bruger til at formidle og engagere vores publikum. Her skal vi også væk fra de brede kategorier og teknologier. Vi skal vælge og dyrke kanaler, der matcher vores position og ambition.

Læsevejledning

Bogen indeholder fire hovedkapitler:

I kapitel 1: **Scenen sat – spillet kort** fortalt introduceres nogle af de hovedproblemer, der kendetegner turismen, og i et vist omfang adskiller turismen fra andre erhverv.

Kapitel 2: **Positionsbestemmelse – hvor står vi nu?** indeholder en dybere redegørelse for den aktuelle situation i dansk turisme og de udfordringer, dansk turisme står midt i.

I kapitel 3: **Kursen sat – hvad skal vi satse på?** tegnes konturerne af det spillerum, som den fremadrettede udvikling af dansk turisme skal udfoldes i.

Kapitel 4: **Et land med kant – sådan når vi frem** giver bud på brikker til en udvej for dansk turisme.

1. SCENEN SAT

– SPILLET KORT FORTALT

En dyb omstilling

Finanskrisen og dens efterdønninger har sat yderligere skub i en omstilling og udskilningsproces i dansk turisme, der allerede har været i gang i mange år.

Nogle dele af turismen klarer sig dårligt. De traditionelle feriehusområder uden stærke supplerende oplevelser og kommercielle tilbud er i tilbagegang. Mange museer og attraktioner lider.

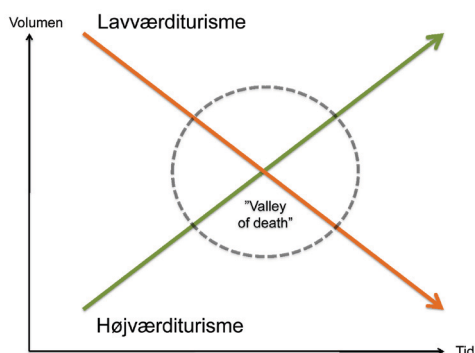
Andre dele af turismen klarer sig bedre. Især resorts som Billund men også hovedstaden og mange konferencehoteller, restauranter, shoppingmiljøer, festivaler og destinationer med et effektivt koncept og en stærk oplevelsesprofil.

Samlet set er billedet både forvirrende og flertydigt. Der er både optimisme og pessimisme – på én gang. Men fakta er, at især mindre og udifferentierede tilbud lider. Mens de større centre og de stærke fyrtårne klarer sig.

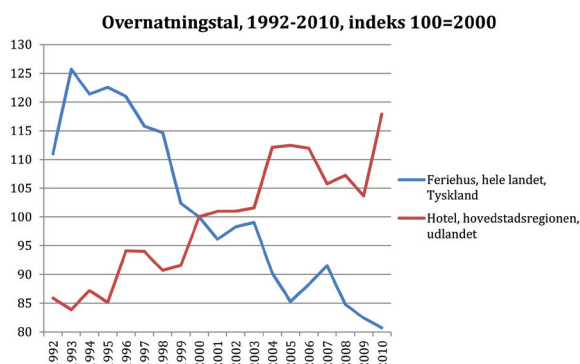
Vi er midt i en gennemgribende omstilling fra lavværdi- til højværditurisme. Vi har sådan set altid haft begge typer turisme i Danmark, og sådan bliver det også i fremtiden. Men sammensætningen i vores turisme er i grundlæggende forandring. Tidligere lå størstedelen af volumen i lavværdisegmenter. I fremtiden vil volumen primært ligge i højværdisegmenter.

Omstillingsfasen, er en *valley of death*, hvor den hid-

tidige kerneforretning smuldrer, samtidig med at de nye kernesegmenter endnu ikke har fået tilstrækkelig volumen. Udviklingen er illustreret i figuren.



En simpel opgørelse af udviklingen i hhv. tyske feriehusovernatninger i hele landet og hotelovernatninger fra udenlandske gæster i Hovedstadsregionen antyder skiftet. Antallet af relativt lavtforbrugende tyske feriehusgæster har været jævnt faldende, mens antallet af højtforbrugende udenlandske hotelgæster i Hovedstadsregionen har været stigende, dog med et fald i forbindelse med finanskrisen.



Der er mange skillelinjer i dansk turisme og én går mellem feriehusområdet (stærkt koncentreret på Vestkysten men også i Nordjylland og i Odsherred) og hotelområdet (områderne langs motorvejene og igennem en årrække især med vækst i København og i Trekantområdet). Mange aktører i dansk turisme vil derfor læse grafen ovenfor som en kamp imellem København og Vestkysten. Og mange på Vestkysten vil mene, at udviklingen bare dokumenterer, at Vestkysten bliver forfordelt i forhold til København.

Dét er en diskussion, som i årtier har martret dansk turisme. Og som begge sider har båret ved til. Københavnerne har skabt en diskurs, der går på at hovedstaden er Danmarks eneste internationale kort og *gateway* til den internationale turismekapital. Vestjyderne har omvendt skabt en diskurs om at være forfordelt yderområde og om store tabte muligheder på det tyske marked.

Der *er* naturligvis reelle interesse modsætninger mellem København og provinsen også på turismeområdet, men der er også en helt utrolig forstening i positionerne, som rituelt genopføres og bekræftes gang på gang. Og som afspejler, at "systemet" dybest set måler sin egen succes på evnen til at tiltrække offentlige investeringer frem for på evnen til at skabe ny vækst og udvikling.

Sammenkædning af attraktion og forretning

En af de afgørende problemer i dansk turisme er, at vi ikke i tilstrækkelig grad forstår at skabe stærke vær-

dikæder. Vi har arbejdet meget med "pakketering" af tilbud til gæsterne, og det kan godt give resultater i et vist omfang. Problemet har imidlertid været, at arbejdet næsten altid har fokuseret på distribution og marketing – "indpakning" med andre ord. Alt for sjældent er der sket et løft i den "reale" turisme.

Vi skal væk fra den traditionelle model, hvor oplevelser (natur, museer, kultur, seværdigheder med videre) bliver skabt i offentligt, halvoffentligt, frivilligt regi mere eller mindre afkoblet fra turismeerhvervet. Og hvor kommercialiseringen af dansk turisme (information, distribution, kommunikation og markedsføring) også i høj grad ligger i et afkoblet regi i lokale, regionale og nationale turisme- og marketingorganisationer.

Vi skal tænke de tre domæner i dansk turisme – oplevelser, erhverv og markedskommunikation – langt tættere sammen i fremtiden.

Parallellen til andre dele af dansk erhvervsliv er slående. Igennem en længere årrække har man arbejdet intenst på at bygge bro mellem den forskning og udvikling, der gennemføres på de offentlige videninstitutioner, og så de innovations- og internationaliseringsprocesser, der foregår i erhvervslivet. Det giver direkte effekt i form af fælles innovation. Men det påvirker også kulturen på de offentlige forskningsinstitutioner, så den bliver mere åben og kommercielt orienteret.

Inden for turismen handler det om koblingen mellem den offentlige oplevelsesproduktion og den pri-

vate turismeforretning. Ligesom vi ser flere og flere virksomheder engagere sig aktivt i de forskningsprocesser, der foregår på videninstitutionerne, skal vi fremover se private turismevirksomheder engagere sig langt stærkere i den fælles oplevelsesproduktion, der skaber effekt ud over den enkelte virksomhed.

Konvergensens mellem offentlig og privat oplevelsesproduktion ser vi mange steder. DR laver store shows i Parken og forvrider de aftener i helt ekstrem grad konkurrencen i forhold til private oplevelsesudbydere i København. Restauranter, shopping centre og konferencehoteller positionerer sig på sundhed og kultur og krydser grænser i forhold til museums- og teaterverdenen. Museumsverdenen splittes i disse år imellem en række større udbydere, der definerer sig selv som oplevelsesattraktioner, og dermed går det private marked "i bedene", og så en række mindre, mere traditionelle og som regel lokale museer, der holder fast i "de gamle dyder" om bevaring, *public service* med videre og som i øvrigt ofte samler en betydelig frivillig indsats. Der er virkelig grøde i tingene. Mange undrer sig og overvejer fremtiden. Og så er der dem, der rykker og lykkes med de nye blandede opskrifter.

Det nye konkurrencebillede

Vi rejser på samme måde, som vi ser tv. Vi kan vælge alt, vi fravælger lynhurtigt, vi tænder, når vi trænger til tv. Ofte er vores forhold til tv hverken dybt eller inderligt. Og de store programmer/kanaler vinder som regel. Vi gør tit som alle andre.

Men inden for tv er der også små programmer og nichekanaler, der vinder terræn. Bonderøven for eksempel har vundet internationale tv-priser og er blevet kult.

Vi ser den samme tendens til polarisering inden for turismen. Masseturismen, der tilbyder det større, billigere, leveringssikre og spektakulære vokser kraftigt. Samtidig med at små unikke steder og rejsemål også klarer sig godt.

I Danmark er det København, krydstogterne, de store feriecentre (Legoland, Lalandia, Skallerup Klit), de store begivenheder (Roskilde Festival) og de store arenaer (den nye multiarena i Herning MesseCenter), der tegner masseturismen. Her er der en bredde i sortiment og valgmuligheder, der gør det muligt for mange gæster at se deres behov og ønsker dækket. Der er noget for alle.

Samtidig klarer små unikke steder sig godt. Det gælder for eksempel historiske badhoteller (Svinkløv Badehotel, Hjorts og Kokholms Hotel i Kandestederne, Ruths Hotel i Skagen og Melsted Badehotel på Bornholm) og andre bo-og-spis-tilbud (Molskroen i Ebeltoft, Dragsholm Slot, Falsled Kro, Munkebro Kro).

Der er også bemærkelsesværdige eksempler på nye fagligt betonede nichebegivenheder med international gennemslagskraft. I Aarhus er den årlige SPOT-festivalen i Aarhus en professionel formidlingsplatform for dansk og nordisk musik som Dansk Rock Samråd siden 1995 har arrangeret. I København er INDEX, en global designevent afholdt hvert andet år siden 2005, også slået godt an.

Noma og det Nye Nordiske Køkken er naturligvis også et fantastisk eksempel.

Erfaringerne viser således, at der er to veje til succes for dansk turisme: Øget volumen eller højere værdi. Midtbanen, hvor man har lidt volumen og lidt unik kvalitet, forsvinder til gengæld med svimlende hast under fødderne på store dele af dansk turisme i disse år.

Udfordringen for turismen, som for mange andre dele af dansk erhvervsliv, er derfor nu at skabe markante spring i vækst (volumen) eller værdi (differentiering). Og vi taler ikke om marginale tilpasninger!

Her ligger sandsynligvis også en god forklaring på den utålmodighed og lettere opgivende holdning, der mange steder præger beslutningstagernes syn på turismen. Det er som om de gamle opskrifter ikke rigtig virker mere. Nogle steder fastholder man fokus på markedsføring og prøver ad den vej at vinde nyt fodfæste. Andre steder lægger man om fra marketing til udvikling, men er samtidig ret utilfredse med dét, der kommer ud af udviklingsprojekterne. Der er imidlertid ingen tvivl om, at de gamle modeller i turisme-arbejdet står for fald. Det nye markedsbillede kræver "nye boller på suppen".

Hvor skal der være turisme?

I grunden er dét næsten for banalt, men jeg vil påstå, at manglende svar på det spørgsmål er en af det allervigtigste barrierer for turismemæssig vækst i Danmark.

I Danmark har vi simpelthen en meget svag tradition for planlægning af turisme og turismeinvesteringer. Det betyder, at egnede lokaliteter enten helt er udelukkede eller ikke kan udbygges, så man misser en stor del af den synergi, der alle andre steder er en vigtig drivkraft for turismeinvesteringer.

I det omfang vi har haft en planlægningstradition omkring turisme, har det styrende princip været, at turismen skulle spredes mest muligt, så den ikke blev alt for dominerende.

Det er et kæmpe problem, for fysisk samlokalisering, fortætning af oplevelser og attraktive fysiske arenaer for turismen er afgørende, både for gæsternes oplevelse og for erhvervets investeringsvilje.

Moderne arenaer og stadions er her en fin analogi. Uviklingen af Parken for eksempel er et vigtigt element i udviklingen af FC København. Parken henvender sig til mange forskellige segmenter. Fra de dedikerede supportere på nedre C, til familierne på familietribunen og erhvervsfolkene i loungen. Der er *merchandise*, mad og drikke. Der er konferencer, kontorer og mange andre events end fodbold. Styrken ligger i helheden.

Sådan er det også med turisme. Det er en kolossal styrke at få volumen og kritisk masse i den fysiske indretning af destinationer, i infrastruktur, i indhold og i sortiment.

Her er det vigtigt at erkende, at den nye vækst i dansk turisme ikke skal skabes alle steder, men vil være koncentreret på en række kernelokaliteter spredt ud i hele

landet, men langt fra dækkende alle områder.

Sådan er det jo også med de andre erhverv. Der er for eksempel detailhandel alle steder, men væksten i detailhandlen er koncentreret omkring storcentre. Væksterhvervene er i høj grad koncentreret i de store byer. Og de traditionelle erhverv fylder især meget i de mellemstore byer. Erhvervene er således ikke spredt tyndt ud over hele landet.

For kommuner og regioner landet over ligger der her en vigtig opgave. Hvis turismeudviklingen geografisk skal koncentreres indebærer det jo, at nogle områder skal vælges fra. Det bliver de let sure og skuffede over. Og samtidig er det langt fra givet, at de områder, der vælges til, vil tage positivt imod endnu flere turister. Mange steder i udlandet har man gjort sig store anstrengelser for at vinde lokalbefolkningens opbakning forud for iværksættelse af større turismeudviklingsinitiativer.

Danmarks markedspotentialer

Hvis vi skal lykkes med ny vækst og innovation i dansk turisme, kræver det også fornyelse af dansk turismes position i markedet.

Det er muligt, at de nye markeder (blandt andre kinesere, russere og indere) og de nye segmenter (krydstogter, temarejsende for eksempel inden for natur, kunst og historie) vil kunne yde et positivt bidrag til væksten i dansk turisme. Men væksten skal primært komme fra hjemme- og nærmarkederne, hvor Danmark i forvejen er et indarbejdet rejsemål.

Grundlægende er der to drivkræfter i efterspørgslen, som Danmark kan satse på:

Den ene er at opbygge en unik position som et rejsemål med høj værdi på livstilsparameteren. Det forudsætter naturligvis, at en række *fundamentals* skal være på plads (sortiment, tilgængelighed, synlighed med videre) og at prisparameteren ikke bliver helt prohibitiv. Men grundlæggende må vi indse, at vi ikke kan konkurrere hverken på pris eller på konventionel kvalitet eller luksus. Dét slag har vi tabt på forhånd.

Den anden mulighed er at opbygge og formidle en platform af unikt fagligt indhold, som kan motivere professionelle, veluddannede gæster til at besøge os. Her er det groft sagt vores samfundsindretning, der skal være trækplaster. Og erhvervslivets og forskningens globalisering, åben innovation med videre, der er underliggende *drivere*.

Vi er vant til at sammenligne os med og imitere succesfulde destinationer i omverdenen. Vi imiterer destinationerne på den tyske riviera, vi imiterer Orlando og vi imiterer forskellige storbydestinationer.

Vi skal indse og acceptere, at vores udgangspunkt rent omkostningsmæssigt er unikt dårligt. Derfor skal vi også være unikt opfindsomme i vores tilgang til udvikling af destinationer, oplevelser og andet indhold.

Først og fremmest skal vi ligesom andre danske producenter af livsstilsvarer og services forlige os med tanken om, at Danmark i fremtiden kun vil være for de allermest forvante og krævende gæster. Det er *her*, vi skal fokuseres vores indsats og skabe succes.

Men værdier, holdninger og viden er ikke den eneste værdikilde, som vi kan satse på. En vigtig feedback fra mange professionelle arrangører, der både opererer i Danmark og internationalt, er, at vi er dygtige til logistik, kan være gode til at reflektere på arrangørens særlige behov og ønsker, og at der ikke er så meget *red tape* i relationen mellem aftager og leverandør. Her ligger der nogle underlæggende egenskaber i måden, vi leverer vores produkt, som vi kan videreudvikle. Vi kan opdyrke særlige styrker inden for nicher, hvor der kræves brugerinvolvering og totalleverancer. Her er der heldigvis inspiration at hente fra andre erhverv, der også differentierer sig på kundetilpasning og systemløsninger og herigennem kompenserer for manglende volumen og kritisk masse.

Vi taber på det fundamentale

I turismedebatten i Danmark har det igennem mange år især handlet om at forfine styrkepositioner, om innovation og om nye fyrtårne. Men i virkeligheden burde vi interesseres os mere for de fundamentale faktorer i turismen. Her taber vi nemlig.

I dag er det langt hen ad vejen historiske tilfældigheder der afgør, hvor i landet vi udvikler turisme. Nogle steder – for eksempel København – giver sig selv, for her er der allerede en stærk turisme at bygge videre på. Men mange steder er der ikke for alvor truffet beslutning om at lokalisere turisme i større stil. Derfor sker der heller ikke rigtig noget. Hvis vi skal lykkes, må vi blive bedre til at udvikle de lokaliteter, hvor turismen skal vokse.

En turismelokalitet skal være praktisk-teknisk egnet. Den skal være tilgængelig, det skal være muligt at investere/udvide, det skal på en hensigtsmæssig måde kunne rumme et samlet system af værdiskabelse (der skal være en fortætning, en logik i stedets struktur med videre).

Men der er også en mere udefinerbar dimension af stedet, hvor attraktiv beliggenhed, natur og landskab, kulturarv, historiske bedrifter og meget andet spiller en vigtig rolle. Herfra kommer stedets ånd, egenart eller *sense of place*.

Turismen er fyldt med kopiprodukter. Har man besøgt én lufthavn eller ét konferencehotel, så kender man populært sagt også alle de andre. Fordelen ved den kedsommelige kopiering og manglende opfindsomhed, som præger mange turistprodukter i ind og udland, er naturligvis, at der er gode muligheder for at skille sig ud.

I mange år har vi i dansk turisme været optaget af kvalitetsudvikling og kvalitetssikring. Man har endda talt om kvalitetsturisme. Problemet er imidlertid, som allerede nævnt, at vi i dag reelt ikke kan differentiere os positivt på konventionel kvalitet og luksus. Men vi kan falde igennem på manglende kvalitet og dårlig service. Så derfor er det stadig en vigtig prioritet, at kunne levere et professionelt, driftsikkert og opdateret tilbud til gæsterne.

Når det gælder investeringerne i turisme er det fuldkommen slående, at vi i dansk turisme stort set ikke betjener os af den værktøjskasse omkring forretnings-

og virksomhedsudvikling, der tilbydes andre erhverv via lokal og specialiseret erhvervsservice.

Det skyldes efter min vurdering, at turismearbejdet i Danmark i udpræget grad er domineret af marketing- og afsætningstænkningen. Og at der i det omfang vi overhovedet arbejder med udvikling af ny produktion, næsten udelukkende er tale om events, attraktioner og anden infrastruktur – altså forretning der skabes og udvikles i offentligt/ halvoffentligt regi.

Her i det grå område mellem offentlig og privat ligger afgjort nogle investeringsopgaver, som vi skal finde bedre og mere langsigtede finansielle løsninger på. Blandt andet ved at skabe økonomiske modeller i form af værelsesskatter og lignende, der kan modvirke underinvestering i såkaldte fælles goder.

Men samtidig skal vi altså have langt mere fokus på de investeringsbeslutninger, der foregår i privat regi

Et sidste fundamentalt område i turismeindsatsen vedrører afsætningen: Hvordan sikrer vi tilstrækkelig volumen, styrke og gennemslagskraft for danske produkter i de kanaler, der afsætter dansk turisme internationalt? Og i den forbindelse – hvordan kommer vi ud af den situation, at marketingomkostningen i vid udstrækning skal løftes af det offentlige?

I den nuværende model er det en fundamental fejl, at kommunikationen og markedsføringen (omkostningen/investeringen) er afkoblet fra salget (indtægten/forrentningen). Det giver et styringsmæssigt problem, når marketing- og salg ikke håndteres i én proces.

2. POSITIONSBESTEMMELSE – HVOR STÅR VI NU?

I den offentlige debat portrætteres turismen ofte som et erhverv på katastrofekurs. Det skyldes i høj grad, at mange i erhvervet og i erhvervets organisationer har den overbevisning, at man skal fortælle skrækhistorier for at udløse øget offentlig støtte.

Sandheden er imidlertid langt mere nuanceret. Store dele af erhvervet er faktisk i en positiv udvikling. Og der *er* steder og virksomheder, der viser vejen frem for dansk turisme. Samtidig er der imidlertid også grene af turismen, der lider.

Den økonomiske historie er fuld af eksempler på de konflikter og brydninger, der opstår, når økonomiske strukturer skal omstilles og fornyes. Det er dét, vi nu er vidne til i dansk turisme.

I dag er det hårdt sagt taberne og de negative historier, der dominerer diskursen om dansk turisme. Men grundlæggende går udviklingen som den skal. Det er kun et spørgsmål om tid, før de vindende fornyere vil overtage dominansen.

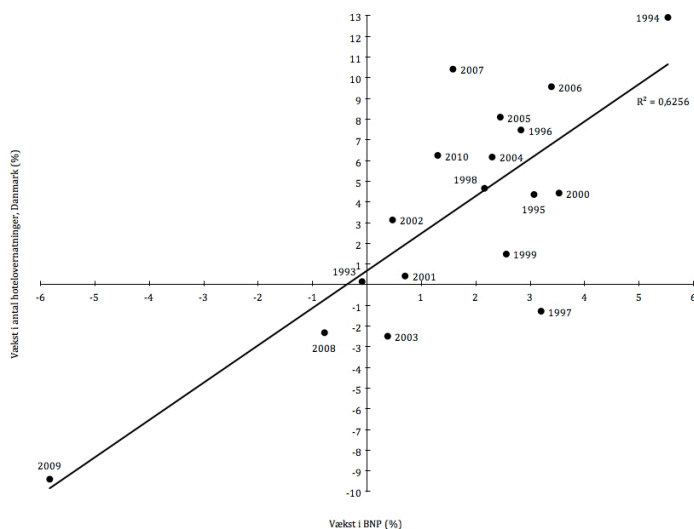
I dette afsnit tager vi en tur rundt i terrænet i dansk turisme. Vi ser på de store linjer i landskabet. Og diskuterer, hvor udviklingen peger hen ad.

Diskussionen er sammenfattet i syv overskrifter, der tilsammen karakteriserer "de faktiske forhold" i dansk turisme.

Hjemmemarkedet skaber fundamentet

En af de fundamentale økonomiske "lovmæssigheder" i turismen er, at øget velstandsudvikling giver øget turisme. Turismen er et aldeles indkomst- og konjunkturafhængigt erhverv. Når det går godt i økonomien, er der fremgang i turismen. Når det går skidt, er der tilbagegang.

Figuren viser den statistiske sammenhæng mellem den økonomiske vækst i Danmark og antallet af hotelovernatninger i Danmark fra danske gæster.



Kilde: Egne beregninger efter Danmarks Statistik.

I runde tal kommer 2/3 af turismeforbruget i Danmark fra hjemmemarkedet. Ser man bort fra nærmarkederne Norge, Sverige og Tyskland, så er det kun 13 procent af turismeforbruget, der kommer fra udenlandske gæster. Turismen er således i høj grad et hjemme- og nærmarkedserhverv.

Dét gælder også for Hovedstadsregionen, hvor 55 procent af turismeforbruget kommer fra det danske marked og kun 20 procent fra internationale markeder eksklusiv Norge, Sverige og Tyskland.² En smule mere internationalt end landet som helhed, men trods alt samme markedsmodel. Og faktisk med en jævnt vigende position på det internationale marked. Andelen af udenlandske hotelovernatninger i København er således faldet jævnt fra 77 procent i 1992 til 65 procent i 2010.

Også når det gælder feriehusudlejningen har hjemmemarkedet stor betydning. Godt nok kommer 75 procent af omsætningen fra gæster i lejet feriehus fra udenlandske gæster, men medregner man danskernes brug af eget feriehus/lånt feriehus, så falder andelen af international omsætning på feriehusområdet til 38 procent.

Pointen er her, at det i vid udstrækning er væksten og dynamikken på hjemmemarkedet, der styrer forretningsudvikling og kapacitetsopbygning i dansk turisme. Kapaciteten bygges til hjemmemarkedet og afsættes så også til det udenlandske marked. Men der er meget få eksempler – om nogen overhovedet – på turismeforretninger i Danmark, der er særskilt dedike-

² Af det samlede internationale turismeforbrug (uden forbruget fra Norge, Sverige og Tyskland) på ti milliarder kroner realiserer Hovedstadsregionen 60 procent.

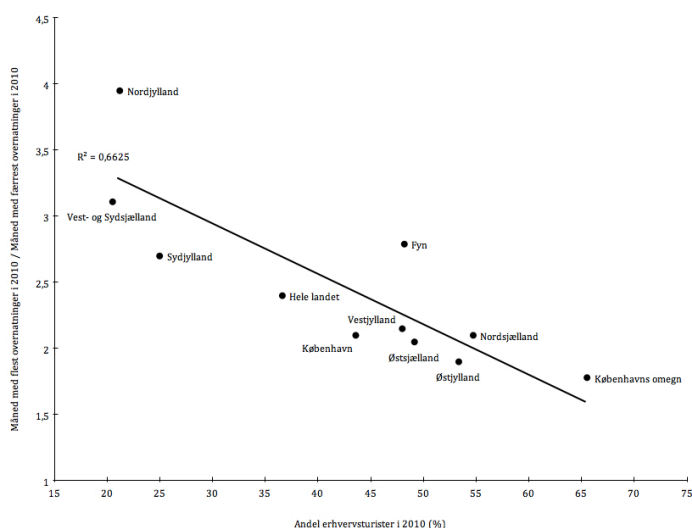
ret til eller baseret på udenlandske gæster. Markedsopbygningen har altid hjemme- og nærmarkederne som de første trin på stigen.

Cirka 1/3 af det samlede turismeforbrug i Danmark kommer fra erhvervsrejsende, mens 2/3 kommer fra ferierejsende. For hotelsektoren er erhvervsrejsende imidlertid et afgørende marked. Her ligger 74 procent af forretningen på de erhvervsrejsende og kun 26 procent på feriegæster.

For hotelsektoren er en af fordelene ved en stor andel af erhvervsrejsende, at det giver en god sæsonspredning og derigennem mulighed for en god rentabilitet året rundt.

Figuren viser sammenhængen mellem andelen af erhvervsturisme (både grupper og individuelle) og sæsonspredning i 2010 fordelt på landsdele. Som det fremgår, er der en klar sammenhæng mellem disse to parametre – jo mere erhvervsturisme, desto bedre sæsonspredning. Københavns omegn, Østsjælland, Nordsjælland, Østjylland, Fyn, Hovedstaden og Vestjylland har den største andel erhvervsturister og er samtidig de landsdele, der har den bedste sæsonspredning.

Landsdel Bornholm er udeladt af opgørelsen, da sæsonspredningen her i forhold til de andre landsdele er unik dårlig (75 gange flere gæster i juli kontra december).



Kilde: Egne beregninger efter Danmarks Statistik

Ét af paradokserne i dansk turisme er at turismediskursen i høj grad handler om de internationale potentialer og udfordringer, samtidig med at det i vid udstrækning er hjemmemarkedet, der skaber dynamikken og driver investeringerne. Selvfølgelig er det internationale også et vigtigt perspektiv, men der er for lidt fokus på de grundlæggende vækstmekanismer.

For eksempel er det en stor udfordring for en del af feriehusområderne, at der er for få ejere, der bruger feriehuset løbende. Det gør områderne mere eller mindre forladte uden for sæsonen. Og derfor er det vanskeligt at opbygge kommercielle tilbud i form af shopping, restauration og café, kultur med videre. Omvendt har de feriehusområder, der har en stærk "landliggerkultur", en fordel. Her kan området bedre

bære et vist udbud af forretninger, cafeer, kultur med videre. Når der ligger en Irma i Nykøbing Sjælland for eksempel, skyldes det primært den stærke landliggerkultur i området.

I den forbindelse er det ubegribeligt, at man ikke i større omfang har drøftet perspektiverne i at åbne op for udlændinges køb af feriehus i Danmark. Dét ville give et løft til "landliggerkulturen" i mange områder. Men måske også gå ud over udlejningsforretningen.

Samtidig viser udviklingen på hotelområdet, hvor utrolig vigtigt det er at udnytte mulighederne på hjemmemarkedet som trædesten for specialisering og internationalisering.

De virksomheder og områder, der i høj grad lever af at være støtteerhverv for resten af erhvervslivet og dermed har en stærk erhvervsturisme, har også et langt stærkere udgangspunkt for at udvikle ferieturisme, end de virksomheder og områder, der ikke har erhvervsturisme. Her kan man bygge ferieturismen "oven på" erhvervsturismen og det giver forretningsmæssige fordele.

Kort sagt: Det er de områder, der griber vækstmulighederne på hjemmemarkedet, der kan få turismebolden til at rulle også i forhold til de internationale muligheder.

Turismens kerneerhverv klarer sig ikke ringere end andre erhverv

Ét at de tilbagevendende budskaber i turismediskursen i Danmark er, at mens turismen er et globalt væk-

sterhverv, så er erhvervet i Danmark mere eller mindre mislykket. Det er ikke rigtigt.

Tal fra brancheorganisationen HORESTA viser, at kernehvervene hoteller og restaurationer grundlæggende udvikler sig på niveau med den generelle økonomiske udvikling. Ser man på udviklingen i beskæftigelsen har væksten i hotelhvervet i de seneste ti år været på niveau med gennemsnittet af de øvrige erhverv:

Siden 1999 er hotellernes omsætning (i løbende priser) steget jævnt fra 7,4 milliarder kroner i 1999 til 11,6 milliarder kroner i 2008 (en vækst på 50 procent over ni år). Væksten fladede ud i 2003-2004, men tog et stort spring i 2005-2007. Også i 2008 var der fremgang i forhold til året før. Også det gennemsnitlige forbrug per overnatning er øget fra 586 kroner i 1999 til 792 kroner i 2008 (en vækst på 35 procent over ni år).

Omsætningen i restauranterhvervet (restauranter, fastfood, catering, kantiner, selskabslokaler, værtshuse, cafeer og diskoteker) er i samme periode øget fra 22,4 milliarder kroner til 30,6 milliarder kroner (en vækst på 36 procent). For restauranter alene var væksten i perioden 42 procent.

Antallet af overnatninger i lejet feriehus er fra toppen i 1993 faldet med 16 procent.³ Men her glemmer man som regel, at der fra midten af 1980'erne var et historisk spring i udlejningsforretningen drevet af en stærk systematisering og internationalisering af udlejningsleddet. Feriehusudlejningen varierer noget fra år til år,

³ Statistikbanken

men er grundlæggende i et stabilt leje, især grundet fremgang på hjemmemarkedet.

Den forskellige udvikling i turismens forskellige grene har uddybet modsætningerne i turismen. I feriehusområderne er det en udbredt fortælling, at man er blevet svigtet af resten af landet og at manglende offentlige investeringer i markedsføring af feriehusområderne er den vigtigste grund til, at det går tilbage. Den professionelle, urbane turisme symboliseret af København er i denne selvforståelse løbet med det hele.

Grundlæggende er meldingerne om dansk turismes hensygnen og svage tilstand imidlertid stærkt overdrevne. Men turismen er fanget i sin egen krisediskurs og hænger fast i den overbevisning, at krisediskursen er den bedste vej til øget opmærksomhed og større investeringer fra samfundets side.

Udefra undrer man sig imidlertid over erhvervet, der i stigende grad ses som et område, der ikke kan levere på de store vækstforventninger, man selv har været med til at bringe frem. Der *er* en træthed over for turismens negative selvforståelse.

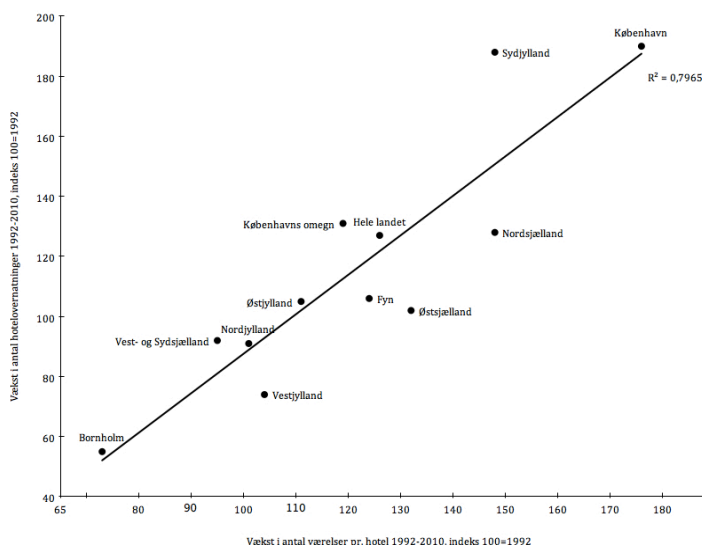
Erhvervets konsolidering driver væksten

Et andet interessant og som regel ret upåagtet forhold ved turismens erhvervsøkonomi er også værd at bringe frem. Data viser, at der er sket en konsolidering i branchen, her målt inden for hotelbranchen, hvor der er bedst adgang til data. Konsolideringen indebærer, at den gennemsnitlige hotelstørrelse er øget og at flere hoteller er kommet med i kæder.

Ser man på udviklingen i det gennemsnitlige overnatninger per hotel er der på landsplan sket en øgning. Det er især i Region Hovedstaden men også i Syddanmark og på Sjælland, der er sket en koncentration. I Midtjylland og Nordjylland er udviklingen stået stille. Og i Midtjylland er der i øvrigt markant flere mindre enheder end i resten af landet.⁴

København by og Syddjylland (primært Trekantområdet) har i perioden 1992-2010 haft en høj vækst i antallet af hotelværelser og en konsolidering betydeligt over gennemsnittet. Vestjylland og Bornholm har haft den laveste vækst og har den mindste gennemsnitlige hotelstørrelse.

Sammenhængen mellem konsolidering og vækst er vist i figuren.



Kilde: Egne beregninger efter Danmarks Statistik

⁴ Statiskbanken

Marketingfolkene i dansk turisme vil forklare udviklingen på den måde, at København og Trekantområdet har løftet profilen i markedet og det har styrket efterspørgslen og givet grundlag for flere større hoteller.

Men hvad nu, hvis sammenhængen i virkeligheden er omvendt? Hvis det snarere er konsolideringen, der driver væksten? Hvad nu hvis forklaringen på væksten er, at større hoteller kan bære en mere professionel marketingindsats og dermed selv bringe flere gæster ind? Herunder også flere internationale gæster.

Det interessante er her, at hele den dagsorden, der vedrører virksomhedsudvikling, strukturrationalisering og øget professionalisme i erhvervet, kun meget sporadisk har plads i den dominerende turismediskurs.

Grænser for dansk turismes globalisering

Ledende beslutningstagere i dansk turisme taler om at turismen ikke kan udflyttes, på samme måde som vi ser udflytning inden for andre erhverv. Underforstået turismen er et godt dansk erhverv, som står, hvor andre erhverv falder i globaliseringens vinde. Det er noget vrøvl. Turismen er i høj grad presset af globaliseringen. Både danske og udenlandske gæster har fået et meget større og meget mere konkurrencedygtigt alternativ til Danmark. Så efterspørgslen flytter ud. Og den globale turismekapital ser med betydelig og måske stigende skepsis på Danmark som potentiel lokalisering.

Turismens globalisering handler om, at en voksende

del af det internationale turismeforbrug både vækkes og dækkes af multinationale virksomheder med aktivitet i mange lande. Der findes ikke statistik for, hvor global dansk turisme er i dag og om globaliseringen er stigende eller aftagende. Vi ved dog, at mere end halvdelen af alle hotelbookinger i København foretages via globale portaler. Vi ved også, at 40 procent af hotelbranchens omsætning i 2007 var genereret af hoteller med udenlandske ejere.⁵

Men det er en grundforestilling, at det er en fordel for et land at være stærkt forbundet til den globale turismekapital. Man skal have mange internationale hotelkæder, internationale mærkevarebutikker, internationale flyselskaber med videre. Man skal være stærkt placeret i de globale bookingportaler, i de globale rejsemedier og i de globale turoperatørers programmer. Og man skal være en lokalitet, som internationale artister, sportsmesterskaber, forskerkongresser med videre vil aflægge besøg.

For at understøtte den globale turismekapitals interesse for Danmark bringes forskellige strategier i anvendelse.

Én strategi handler om at skabe øget markedsstørrelse via infrastrukturudvikling og bedre tilgængelighed. De faste forbindelser over Storebælt, Øresund og Femern Bælt gør det muligt at tiltrække et større publikum. Højhastighedstog til Göteborg og en ny Kattegatforbindelse kan give yderligere styrkelse af tilgængeligheden. Og endnu flere nye lavprisflyruter kan åbne yderligere markeder. Tilgængelighed er uden

tvivl en kerneparameter, når det gælder globalisering. Men det er også kolossalt vigtigt, at vi erkender vores reelle position i den nordeuropæiske arbejdsdeling og ikke skaber overinvestering i "hardware" frem for "software". Når Berlin for eksempel snart åbner ny international lufthavn, så vil det forrykke flytrafikken sydover. Og når Femern Bælt åbner, så vil det også skabe et dræn af købekraft ud af Danmark til Hamborg.

Vi skal passe på med at havne i den samme fælde som Lolland, der nu er lykkedes med at tiltrække produktionen af tunnelelementer til den nye Femern Bælt forbindelse, men som nok snarere skulle have brugt sin goodwill til at skabe øgede investeringer i egnens menneskelige ressourcer.

En anden strategi handler om *nation branding*. Ét af argumenterne for en styrket indsats på dette område er, at den globale turismekapital foruden den lokale markedsstørrelse også ser på lokalitetens internationale markedsposition og tiltrækningskraft i forhold til et internationalt publikum. Barcelona for eksempel er ikke bare interessant, fordi der bor mange velstillede folk i byen. Det vejer også ind, at byen siden OL i 1992 er blevet et stærkt og attraktivt brand.

Med hensyn til *brandingen* af Danmark er det værd at bemærke, at *corporate branding* i erhvervslivet er på vej ud. I stedet satser man på *product branding*, der giver større frihed og fleksibilitet i markedet. Man drop- per altså ideen om, at man kan skabe én overordnet oplevelse af virksomheden, som alle virksomhedens

produkter og ydelser kan trække styrke fra. Sådan må man også tænke som nation og dét er et hovedbudskab i denne bog, at har kan vi forvalte Danmark meget bedre. Hvis vi altså tør fortælle historien om, at vi er nogle originaler med en mærkelig kultur og særegne værdier.

En tredje globaliseringsstrategi kan sammenfattes under overskriften "investeringsfremme"-strategien. Det går ud på at opsøge, bearbejde, informere og påvirke den globale turismekapital (kæder, medier, arrangører, investorer) med henblik på vække opmærksomhed og interesse for Danmark.

Det er en indsats, som igennem en årrække har givet gode resultater. Bearbejdningen af internationale medier medfører positiv international omtale, men det er også lykkedes at få nye temaer og nye kvaliteter lagt til billedet af Danmark. Bearbejdningen af internationale kongresarrangører, arrangører af sportsmesterskaber med videre har også igennem mange år bidraget positivt til interessen for Danmark i udlandet. Et tredje fint eksempel er den indsats, der med tyngdepunkt i København er gjort for at tage imod og honorere krydstogtrederiernes interesse for København og Danmark.⁶

⁶ I 2002 var der i alt 221.000 krydstogtgæster i Danmark. I 2007 var der 551.000, hvilket svarer til en stigning på 149 procent. Inden for få år forventes det samlede antal gæster at overstige en million. Når København oplever et boom i krydstogtturismen, er det især en afspejling af den globale vækst på området og en følge af Københavns gode placering en route til Skt. Petersborg, der er det store trækplaster i baltiske krydstogter.

Udfordringen på dette felt er i høj grad at finde balancen i forhold til de økonomiske fordele, man kan og vil tilbyde globale partnere. Der ligger næsten altid en forventning om at man skal yde "modkøb" til gengæld for opmærksomhed og investering. For eksempel at man skal købe en annonce for at få redaktionel omtale, investere i markedsføringen for at komme ind i turoperatørens katalog, at man skal bygge en krydstogtterminal for at få flere anløb eller at man skal komme med finansieringen, hvis man vil tiltrække en international hoteloperatør. På den ene side må man ikke være for naiv på dette område – den internationale turismekapital *shopper* rundt i hele verden og man skal være parat til at *deale*, hvis man vil nå resultater. Men omvendt er vi godt på vej ind i en tilskudskar-rusel, hvor flyselskaber får tilskud ved åbning af nye ruter, turoperatører for marketingbidrag, sportsarrangører for tilskud til gengæld for at placere arrangementer i Danmark og så videre. Det bliver nemt en skrue uden ende og investeringer, der ikke står mål med afkastet.

En fjerde globaliseringsstrategi er, at uddybe de relationer og forbindelser til det globale marked – de *market ties* – som aktører i Danmark over tiden har opbygget til internationale målgrupper. Her ligger for Danmark nogle vigtige "brohoveder" på markederne til udvikling af den fremadrettede afsætning.

En ny analyse af udenlandske gæsters kendskab til Danmark viser, at Danmark har én attraktion med stor international tiltrækningskraft (København) og to

attraktioner med international tiltrækningskraft (Legoland og Tivoli). Herudover har Danmark en række attraktioner med markedsspecifik tiltrækningskraft: For tyskere Bornholm, Vadehavet og Møns Klint. For svenskere Skagen, Bornholm og Louisiana. For nordmænd Skagen, Bornholm, Aalborg og Aarhus.⁷ Det er én af de styrende ideer i den nye nationale strategi for dansk turisme, at læne sig op ad de eksisterende internationale fyrtårne og lade dem være indgangen til Danmark.

Men her er der også behov for nytænkning. Mange danske virksomheder, forskningsmiljøer med videre er i disse år i færd med at globalisere deres aktiviteter. Virksomheder etablerer udviklingscentre og fabrikker i Kina, indgår strategiske partnerskaber i Indien og så videre. Danmarks globale relationer eksploderer med andre ord.

I den erhvervsøkonomiske litteratur er *piggybacking* en anerkendt internationaliseringsstrategi. Det indebærer forenklet sagt, at én virksomhed (typisk en leverandør) sidder på ryggen af en anden virksomhed (typisk en aftager) med ud på de globale markeder. Dét kan for eksempel være designvirksomheden, der følger Carlsberg med ud på det globale marked og derigennem får kontakt til nye kunder for eksempel i Kina.

Her ligger der for dansk turisme et stort potentiale i alle de udenlandske medarbejdere, kontakter, studerende med videre, som danske virksomheder, uddannelses- og forskningsinstitutioner med videre trækker

⁷ VDK, 2011: "Internationalt kendskab til danske attraktioner og seværdigheder" 46

til Danmark. Vi kan for eksempel tilbyde weekendprogrammer til udenlandske udviklingsmedarbejdere, der for en periode opholder sig hos den danske modervirksomhed, og vi kan give udenlandske studerende anledninger og gode tilbud i forhold til at invitere deres familie og venner på besøg i Danmark.

Omkostningsklemmen bliver ikke løst

Det er hævet over enhver tvivl, at dansk turisme er presset af en kolossal international priskonkurrence. Det viser analyserne og det erfarer vi selv, når vi som privatpersoner eller i professionel sammenhæng rejser i andre lande.

Det danske prisniveau har bevæget sig fra at ligge cirka 30 procent over EU-gennemsnittet i 1999 til at være næsten 45 procent højere end gennemsnittet i 2009. Særligt i slutningen af perioden har det svenske og tyske prisniveau ligget betydeligt nærmere EU-gennemsnittet.⁸

Grundlæggende er der ikke udsigt til, at denne situation bliver ændret. Danmark er et højt specialiseret land og trods den aktuelle tilbagegang og stigende frygt grænsende til angst for, om vi kan klare os fremover, vil Danmarks erhvervsmæssige paradigme næppe blive fundamentalt udfordret. For højproduktive erhverv er vi i Danmark en attraktiv lokalitet, der kombinerer høj effektivitet på alle niveauer med høj velfærd og livskvalitet. Der skal sikkert ske tilpasninger, men fundamentalt set står vi ikke over for en helt ny model.

⁸ Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2011: "Udfordringer og muligheder for dansk turisme"

Dét er også argumentet for, at dansk turisme aldrig vil kunne konkurrere på pris eller konventionel kvalitet og luksus.

Ulempen ved den danske model og det høje omkostningsniveau, som modellen er forbundet med, er, at der er mange typer produktion, som det ikke er lønsomt at etablere og drive i Danmark. I forhold til andre lande er serviceproduktion til private husholdninger for eksempel vildt underudviklet i Danmark.

Turisterhvervet har igennem en årrække kæmpet for bedre økonomiske rammevilkår i form af lavere moms, bedre muligheder for momsafløftning, lavere grønne afgifter med videre. Indtil videre har kampen stort set ikke båret frugt, dog er der nu indført delvis momsafløftning.

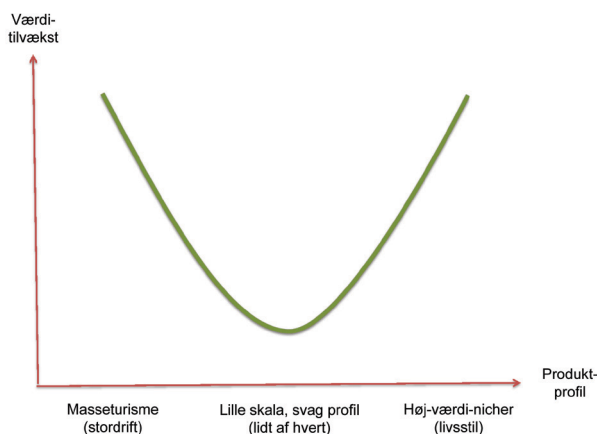
Måske kan der også gennemføres yderligere lempelser, som marginalt forbedrer omkostningskonkurrenceevnen. Og en større indvandring til Danmark ville naturligvis også lægge en dæmper på lønstigningerne i Danmark og derigennem styrke branchens lønkonkurrenceevne.

Spørgsmålet er imidlertid, hvor langt vi realistisk kommer ad den vej. Personligt er jeg overbevist om, at der hverken vil ske revolutioner i skattesystemet eller i indvandringspolitikken. Derfor må vi gøre en dyd af nødvendigheden og satse på at udvikle de grene af turismen, som har gode fremtidsudsigter. De grene, der ikke længere kan overleve, må vi se bort fra. Sådan er det også inden for alle de andre erhverv.

Midtbanen forsvinder – det store og det specielle vinder frem

Både i Danmark og internationalt er der to hovedtendenser i den måde, turismen udvikles. Den ene tendens går i retning af masseturisme, hvor succesopskriften er større, billigere og mere spektakulært. Turismen koncentrerer sig i *mega hubs* (resorts og storbyer), hvor alt er inden for rækkevidde. Det er i høj grad det sikre valg, den høje basiskvalitet, det brede udvalg, den gode pris og den lette tilgængelighed, der her er fordelene.

Den anden tendens går på nye højværdinicher med kodeord som naturligt, autentisk, nærværende, bæredygtigt, socialt og sundt. Nye oplevelser ofte i mindre skala kan tiltrække et internationalt publikum, hvis oplevelserne er knivskarpe og super originale. Udviklingen indebærer, som figuren illustrerer, at små rejsemål med svag profil har stadig sværere ved at klare sig i konkurrencen.



Jeg betragter det som helt udelukket, at vi i Danmark kan skabe turismemæssige *megahubs* på niveau med Dubai, Orlando, London eller Rom. København er vores bedste bud på en *megahub*, men reelt er København for lille og må søge ind i større produktalliancer (Baltikum på krydstogtområdet; Hamborg, Berlin, Aarhus, Malmø, Gøteborg og Stockholm inden for *city breaks*).

For dansk turisme tegner udviklingen konturerne af to afgørende krige:

- *Krigen om højere værdi* handler om at skabe mere unikt indhold i oplevelsen af Danmark, så produktet kan bære en høj pris. Mere viden, mere kultur, klarere holdning og profil er vigtige kodeord
- *Krigen mod småskala-ulemper* handler om at modvirke ulemperne af lille volumen og sikre at vi ikke falder igennem på grundlæggende parametre som kvalitet, valgmulighed, service og tilgængelighed. Konsolidering, koncentration, kundeforståelse, fleksibilitet og logistik er her nogle af nøglerne

I udviklingen af destinationer skelner man almindeligvis mellem de faktorer, der motiverer gæsternes rejse (såkaldte *reasons to go*), og så de faktorer, der understøtter gæstens ophold efter ankomst (ofte rubriceret i overnatning, bespisning, transport, shopping og attraktion).

For nemheds skyld kalder jeg i det følgende de motiverende faktorer for *positioneringstemaer*⁹ og overnatning, bespisning, transport, shopping og attraktion for *operativt produkt*.

Krigen om højere værdi handler om at styrke den tematisering, der tiltrækker gæster. Det handler om oplevelsesøkonomi og om at tilbyde gæsterne en transformation (blive klogere, sundere, mere inspireret, mere afslappet, mere fælles, mere forbundet, mere autentisk, mere connected).

Krigen mod småskala-ulemper handler om at kunne tilvejebringe et operativt produkt, der nogenlunde kan måle sig med det tilbud som større, konkurrerende destinationer tilbyder.

Markedsanalyser viser, at gæsternes behov – især blandt de velstillede og rejsevante – peger i flere og i grunden modsatrettede retninger. På de ene side er der en stigende efterspørgsel og længsel efter det autentiske, oprindelige, originale og personligt funderede. Men på den anden side er der i langt mindre omfang end tidligere tolerance over for manglende valgmuligheder, servicesvigt, ventetid og dårlig kvalitet. Hammeren falder lynhurtigt.

Det er også derfor, at midtbanen, hvor man har lidt volumen og lidt unik tematisering, forsvinder med svimlende hast under store dele af dansk turisme i disse år. Det er, som man taler om i servicelitteraturen, sandhedens time for dansk turisme.

⁹ Begrebet anvendes blandt andet med en central betydning i den nye svenske turismestrategi.

De nye spilleregler for dansk turisme kan sammenfattes i følgende bud:

1. Du kan overleve på stærk operativ service (som McDonalds), men det kræver stor volumen og høj kvalitet (Legoland, Lalandia, konferencehoteller, flyselskaber gør det)
2. Du kan vokse på en stærk tematisk profil (som Restaurant Noma), hvis det gør dig kendt og hvis du samtidig kan levere en stærk operativ service (København gør det)
3. Har du en stærk tematisk profil men begrænset udbud af operativ service (som Vestkysten) kan du løfte din operative service, via styrket egenproduktion (for eksempel udvikling af urbant miljø, begivenheder med videre i Hvide Sande) eller via alliancer (for eksempel via formidling af shopping og kultur i Aarhus)
4. Har du en stærk operativ kapacitet men begrænset tematisk profil (for eksempel mange konferencetæder) må du løfte din tematiske profil via indlejring af temaer (for eksempel wellness, gorumet) eller via alliancer (for eksempel via formidling af kulturoplevelser i området)

I det foregående har jeg fokuseret på ulemperne ved at være lille. Der er imidlertid også nogle fordele, som giver grund til optimisme.

Når det gælder innovation og specialisering er erfaringen fra både turismen og andre erhvervsområder,

at store globale koncerner faktisk ikke er særlig dygtige til innovation. Koncernernes primære styrker ligger i stordriftsproduktion, distribution og marketing målrettet massemarkedet. *Mainstreaming* kort sagt. Derfor er der også et potentiale for mindre udbydere og mindre destinationer i at skabe nye kombinationer af oplevelser og services, som så kan indoptages af de globale koncerner.

Turismen er stedsbundet

En af de globale megatrends i turismen er koncentration. Dels i den forstand, jeg beskrev i forrige afsnit, at produktion og afsætning af turisme i stigende grad koncentrerer på store globale rejsekoncerner. Dels geografisk, hvor de store destinationer tager en stigende andel af markedet. Tendensen synes at være: *The winner takes it all*.

Men hvad betyder udviklingen for lokaliseringen af dansk turisme? Arbejder vi med udviklingen? Eller er der nogle vækstpotentialer, vi ikke realiserer, fordi vi opretholder et utidssvarende lokaliseringsmønster?

Svarene på disse spørgsmål er langt fra enkle. Nogle forfægter det synspunkt, at gæsterne er mere mobile end nogensinde. Selvom man bor på Vestkysten, kan man godt besøge Aarhus. Selvom man bor på Sjælland, kan man godt besøge Billund. Andre oplever turisterne som mere stationære og i vid udstrækning låst til det sted, de besøger.

Som udgangspunkt er jeg imidlertid overbevist om, at gæsterne i dag og i fremtiden i større grad end hid-

til har en forventning om at de fleste af deres behov skal kunne opfyldes på dét sted, de besøger. Det ser vi blandt andet på det faktum, at storbyferie og resortferie er de ferieformer, der vokser hurtigst. Her ligger en væsentlig forandring med stor betydning for dansk turisme.

Udviklingen indebærer, at vi må gøre op med de lokaliseringsprincipper, der hidtil har været styrende for turismeudviklingen i Danmark.

Grundlæggende ønsker man mange steder at opretholde et funktionsbestemt lokaliseringsprincip, hvor gæsterne bor i feriehusområderne, shopper i byerne og besøger attraktioner, der er lokaliseret mere eller mindre særskilt. Hvis vi skal have succes i fremtiden, er der imidlertid behov for at integrere de forskellige funktioner i lagt højere grad.

Samtidig er der behov for at vi mere målrettet end hidtil bringer vores bedste beliggenheder i spil i forhold til turismeudvikling. Vi skal kunne udvikle byggede turismefaciliteter i det åbne land, på strandene, i både store og små havne med videre. Det er et provokerende synspunkt, som jeg gerne vil uddybe.

Turismen kan være en farlig "isme" og den skal derfor behandles med varsomhed. Turismen kan fortrænge de mere eller mindre oprindelige kulturer og livsformer, som gæsterne tiltrækkes af. Det ser man mange steder i verden. Hvor der før var levedygtige, unikke lokalsamfund tager den standardiserede masseturisme med uniforme koncepter og masser af fulde englændere over.

Turismen kan også invadere og erodere de historiske seværdigheder og mindesmærker, der tiltrækker gæster. Det kræver ikke ret mange turister at nedbryde en romersk ruin, hvis alle skal have en sten med hjem.

Også i forhold til nedbrydning af naturressourcer, miljø og oprindelige landskaber er verden fyldt med skrækeksempler på, hvad turisme kan gøre.

Mit synspunkt er imidlertid, at de mange dårlige eksempler på, hvad turismen kan ødelægge, har alt for stor vægt i Danmark. Især når man tænker på, hvad andre erhverv som for eksempel landbruget kan slippe af sted med, er det et paradoks, hvor intolerante vi er over for turismen.

For nogle år siden blev der rejst en diskussion omkring fysisk indretning af strande til turisme og fritidsformål. For eksempel med badebroer, boldbaner, lejepladser, cafeer og så videre. Det skabte et ramaskrig. Også selvom indretningen naturligvis ikke skulle ske hverken alle steder eller ukontrolleret. Og selvom vi har en række indrettede strande, som både befolkning og gæster sætter stor pris på. Tænk blot på Arne Jacobsens Bellevue i Klampenborg, på Christiansminde i Svendborg og på nogle nyere skud på stammen; Palmestranden i Frederikshavn, Amager Strandpark og Havnebadet på Islands Brygge. Her skabes der en unik oplevelse ved at lade byen/ det urbane møde naturen.

Havnebadet på Islands Brygge anerkendes i øvrigt nu som en af de vigtigste bymæssige innovationer i

København i årtier. Og Bellevue Strandanlæg anprises som et bygningshistorisk højdepunkt og en perle i kulturarven. I en artikel i New York Times i 2007 skrev avisens rejseanmelder efter en tur til København: "Det fedeste af Arne Jacobsens design er for mig selve Bellevue Strand med de tegneserieagtige, blåstribede livrederskure og hvide geometriske kiosker, som, da de blev bygget i 1932, må have virket et halvt århundrede forud for deres tid."¹⁰

Hvorfor beslutter vi ikke at gå i fodsporene på Arne Jacobsen og etablere 20 strandanlæg i arkitektonisk verdensklasse på egnede lokaliteter rundt i Danmark?

Herudover vil jeg også gerne uddybe, hvad det *er*, samlokalisering og kritisk masse i turismeudbuddet nærmere indebærer. Og hvorfor det er så vigtigt.

Inden for detailhandelen er shoppingcenteret en radikal innovation, der med udspring i USA efterhånden har bredt sig til hele verden og i dag fremstår som ubestridt verdensherre på dét erhvervsområde.

For kunderne er nøgleordene tilgængelighed og valgmuligheder. Et bredt sortiment af valgmuligheder på ét sted er en afgørende konkurrencefordel. Det giver alt andet lige et mere optimalt udbytte af indkøbsturen, når man kan vælge mellem varer i mange butikker frem for i få butikker. Gode parkeringsmuligheder, lokalisering ved store veje, indendørs shopping med videre gør det samtidig let, hurtigt og smertefrit, at gennemføre indkøbsturen. Man bruger mindre tid og færre planlægningsressourcer på indkøbet.

¹⁰ Citeret efter Politiken,
28. juli 2007

For udbyderne ligger fordelene i at tiltrække en stor samlet kundemasse (trafik). Derfor er sammensætningen af butikkerne i et shoppingcenter også meget vigtig. Der skal både være profilbutikker for eksempel inden for mode og boligindretning og et udvalg af mere gængse butikker for eksempel supermarkeder, byggemarkeder og elektronikkæder.

Det er værd at bemærke, at udvikling og drift af shoppingcentre er en særskilt branche. Det er således ikke de store kæder selv, der etablerer shoppingcentre.

Udvikling af shoppingcentre kræver både udviklingskompetence (byggemodning, byggeri, finansiering) og detailhandelskompetence (sammensætning af butiksmiks og markedspositionering af det samlede tilbud blandt andet via fælles annoncering/tilbudsa-viser, koordinering af åbningstider, særlige begivenheder, temauger, optræden og meget andet).

Shoppingcenteret er grundlæggende et privat gode, som de enkelte butikker betaler for at være en del af. Der er et centralt fastlagt kommercielt koncept, og en klar forretningsmodel omkring forrentningen af den infrastruktur, som centerets fysiske struktur og serviceudbud til kunder og butikker udgør.

Det er også en af grundene til at centrene slår de traditionelle indkøbsteder, hvor butikkerne er langt løsere koblet og hvor der ofte er store problemer med at finansiere de mest basale fællesgoder (for eksempel fysisk forskønnelse, julebelysning med videre), hvorfor disse omkostninger ofte også søges væltet over på kommunen.

Faktisk er det tankevækkende, hvor meget argumenterne for at det offentlige skal understøtte detailhandelen ligner argumenterne for at det offentlige skal understøtte turismen: En stærk detailhandel er et aktiv for byen, detailhandlen består af små virksomheder uden egen innovationskraft, det er vanskeligt at koordinere fælles investeringer i marketing, begivenheder og så videre.

Det er også tankevækkende, hvordan shoppingcenteret som økonomisk organisation formår at internalisere mange af de økonomiske eksternaliteter, der ellers præger detailhandelen. Shoppingcenteret koordinerer og iscenesætter en sekvens af investeringer, der tilsammen skaber et lønsomt og konkurrencedygtigt tilbud.

3. KURSEN SAT – HVAD SKAL VI SATSE PÅ?

Social polarisering – vi skal op i markedet

Én af de megatrends, som igennem en årrække er blevet forudsagt, og finanskrisen tilsyneladende har fremskyndet, er en øget social polarisering.

Forandringen kommer ikke på kort sigt, men over de næste 10-20 år vil vi både i Danmark og resten af Europa se en udvikling, hvor middelklassen "brækker over" i én gruppe, som vil opleve faldende velstand, og en anden gruppe, der vil opleve uændret eller stigende velstand:

"I Tyskland har der de seneste år været flere vigtige punkter i den demografiske udvikling med betydning for rejsemarkedet i Danmark. For det første stiger gennemsnitsalderen i Tyskland, samtidig med at der fødes færre børn. Dette betyder, at den gennemsnitlige tysker bliver ældre.

*For det andet sker der i denne tid og på sigt en udvikling i de sociale klasser i Tyskland (bedømt på uddannelse, indkomst samt beskæftigelse), da mellemklassen langsomt aftager, mens de øverste og især de nederste, mindre pengestærke klasser tager til. Disse to faktorer spiller en væsentlig rolle i nuværende og fremtidige kundesegmenter for dansk turisme. Udviklingen i retning af en større spredning af tyskere i de sociale klasser betyder nemlig, at den for dansk turisme tidligere meget solide og vigtige mellemklasse vil aftage i de kommende år. Denne gruppe har ellers stået for størstedelen af den danske andel af det tyske marked og har derfor været en vigtig indtægtskilde for dansk turisme."*¹¹

¹¹ Citeret fra: "Tyskernes Ferierejser – Opsummering af den tyske rejseanalyse 2008", VisitDenmark

Skillelinjen her er i høj grad af uddannelses- og beskæftigelsesmæssig art. De veluddannede med beskæftigelse i globalt orienterede væksterhverv vil blive mere velstående. De mindre veluddannede med beskæftigelse i lavproduktive erhverv og den offentlige sektor, samt den voksende gruppe af ældre, vil opleve faldende velstand.

For dansk turisme ligger der en dobbelt udfordring i udviklingen. Den første udfordring er rent erhvervsmæssig. Dansk turisme henvender sig i dag i høj grad til den brede befolkning og her må vi forvente yderligere tilbagegang i de kommende år. For det er her, prisen betyder meget og her vi mangler afgørende konkurrencekraft. Derfor ligger der en udfordring i at få løftet vores produkt, så det i højere grad taler til de mest velstående, bedst uddannede og mest begunstigede dele af middelklassen.

Den anden udfordring er politisk. Historisk har turismearbejdet i Danmark haft et stærkt udspring i arbejderbevægelsen og kampen for at skabe gode feriemuligheder for den brede befolkning. Det er derfor midler fra arbejdsmarkedets feriefond er blevet kanaliseret ind i udvikling af gode feriesteder i Danmark. Når sigtet i dansk turisme i højere grad bliver at udvikle tilbud til "overklassen" risikerer en del af den brede opbakning til turismesagen også at forsvinde. Argumentet for fortsat opbakning er naturligvis, at turismen skaber jobmuligheder for mange af de kortuddannede, som bliver udstødt af andre erhverv.

Partnere på markederne

Tilbage i 1997 udarbejdede jeg som ansat i Wonderful Copenhagen et notat om de tendenser, udfordringer og muligheder, storbyturismen på daværende tidspunkt stod overfor. Notatet blev udarbejdet som indspil til en ny national turismestrategi.

En af de dengang provokerende konklusioner i notatet, var at globale afsætningskanaler som turoperatører, krydstogtrederier, hotelkæder, bookingsystemer og rejseportaler ville komme til at spille en absolut hovedrolle i den internationale handel med turisme-produkter. Derfor måtte det være en hovedopgave, at søge langvarige alliancer med disse aktører i stedet for at opbygge egne nationale afsætningskanaler med videre. På daværende tidspunkt var en ny stor Danmarksportal under forberedelse, og notatets konklusioner passede ikke rigtig til dét projekt.

Uviklingen har imidlertid været langt mere vidtgående, end vi dengang kunne forudse. Internationalt er handlen og kanaliseringen af turismeprodukter blevet ekstremt koncentreret. De store turoperatører, flyselskaber, hotelkæder, krydstogtrederier, artistbureauer, rejsemedier og bookingportaler har i dag enorm magt over den internationale turisme. Er man som destination og/eller enkeltstående udbyder "på listen" hos turismens globale *gatekeepers*, er man samtidig garanteret adgang til markedet.

Fra dansk side kunne vi iværksætte et nationalt udviklingsarbejde, der identificerede de for eksempel 30 internationale partnere, der kan gøre en afgørende

forskel for turismen i Danmark. Disse partnere kunne tilbydes deltagelse i et langsigtet program, hvor vi fra dansk side servicerede partnerne med forskellige ydelser.

Det ville være en helt anden tilgang, end vi er vant til, at tage udgangspunkt i de internationale partners syn på Danmark og dansk turisme. Og så med det udgangspunkt finde/skabe de kvaliteter i Danmark, som markedet efterspørger.

Stilsikre, ambitiøse destinationer

I en opgaveløsning for Region Sjælland i 2010 illustrerede jeg de forskellige oplevelsesformater i turismen som hhv. event, resort, landskab og by. På Sjælland er nogle arketypiske eksempler på de fire formater hhv. Roskilde Festival, Lalandia, Odsherred og Stege.

Typologien blev blandt andet brugt til at illustrere, hvordan man kan arbejde med oplevelses- og produktudvidelse ved at inkludere flere formater i ét tilbud.

Roskilde Festival arbejder blandt andet på at etablere en hel-årsscene og der er også planer om at etablere et rockmuseum i Roskilde. Men hvad med et rockhotel eller et shoppingmiljø med rock som tema? Her ligger nogle muligheder for at gå i retning af resortudvikling.

Lalandia ligger på kysten ved Rødby, men stranden er ikke særlig spændende. I fbm. etableringen af den faste forbindelse over Femern Bælt overvejes det nu, om man kunne anvende opgravsmateriale fra projektet til at etablere en

strandpark ud for Lalandia. Det kunne føje landskabskvaliteter og måske nye aktivitetsmuligheder til det eksisterende resort.

Odsherred er sammen med Bornholm, Fyn og Skagen anerkendt som et traditionsrigt kunstmalerområde. I Pinsen afholdes eventet kunstdage, hvor egnens kunsthåndværkere og billedkunstnere har åbne værksteder, så publikum kan tage på rundtur i området. På havnen i Nykøbing Sjælland afholdes hvert år et større kunstmarked. Samme sted forbedres et nyt kunstnermiljø – en ny ejendom der skal huse en kreds af kunstnere og et fælles udsalgssted. På den måde flettes kunsten også ind i byudviklingen.

Byens størrelse taget i betragtning har Stege i de seneste ti år undergået en bemærkelsesværdig udvikling. Der er skabt et hyggeligt bymiljø med gode butikker og spisemuligheder. Folk kommer til Stege fra hele Sydsjælland.

Modellen med at krydse forskellige oplevelsesformer i et "multifunktions"-tilbud og derigennem servicere et "multisegment"-marked ser vi også i andre sammenhænge:

På Louisiana er der som regel flere parallelle særudstillinger. Der er butik og cafe. Aftenprogrammer med koncerter, debatter og oplæsning. Børnemuseum og konferencefaciliteter (både en stor sal og et bådhus ved vandet). Og opholdsmuligheder både inde og ude.

I en aktuel kampagne for Lalandia får børnene en stor pakke legoklodser, hvis familien booker ophold i Lalandia. En fin udnyttelse af samlokaliseringen med Legoland.

I Messecenter Herning, MCH kæmper man i disse år med at udvide den traditionelle og vigende messeforretning med nye forretningsområder. Der er etableret fodboldstadion og multiarena. Og en ny publikumsattraktion er under forbedelse. Ifølge MCH ligger vækstmulighederne især i grænseområderne mellem de forskellige forretningsområdet – i kombinationen mellem messer og underholdning for eksempel i store firmafester med både faglige og sociale elementer.

Hos Ryanair er flyforretningen grundlæggende "bare" et middel til at få folk ind i forretningen. Pengene tjenes på salg af mad om bord, lotterier blandt passagererne, særskilt betaling for tidlig ombordstigning, wc-besøg, bagage med videre. Pengene sidder kort sagt på alle de forskellige "add ons" til kerneydelserne flytransport.

For nogle år siden var jeg projektleder på et udviklingsprojekt om lærende møder. Deltagerne var otte af landets førende mødevirksomheder blandt andet Hilton, Radisson SAS, Comwell, DGI Byen og Nyborg Strand. Ideen til projektet kom fra Comwell, der mente at der snart måtte ske noget nyt på markedet, da der ikke var sket noget i 30 år siden Comwell introducerede det moderne konferencested (konferencehotellet iklædt moderne kontor- og boligindretning frem for tomme gulvtæpper og gamle lysekroner og lokaliseret i nærheden af naturen). Projektet gav blandt andet inspiration til udvikling af nye rådgivningsydelser omkring mødetilrettelæggelse.

Budskabet fra de mange forskellige eksempler er, at der ligger et stort potentiale i løbende *scoping/resco-*

ping af turismeforretningen. Paletten skal udvides, nye elementer indrettes og hidtidige bærende elementer måske nedtones.

Her er udviklingen i Tivoli også et godt billede på, hvad der kan gøres for at løfte dansk turisme mere overordnet. Det er helheden, der tæller:

Trods dårlige tider og en faldende andel af internationale turister, der bruger flere penge i Tivoli end danskere, er det fra 2009 til 2010 lykkedes at øge den gennemsnitlige omsætning per gæst med ti procent fra 179 kroner til 197 kroner. Administrerende direktør i Tivoli Lars Liebst peger på en række forskellige årsager til fremgangen:

- *"En forestilling som Mama Mia tiltrækker den store brede mængde, der skal til for at holde hjulene i gang. Folk kombinerer i stor stil forestillingen med en tur i Tivoli."*
- *"Gourmethuset Nimb og Rasmus-Klump-land er nogle af de tiltag, som har været med til at øge indtjeningen per gæst."*
- *"Dertil kommer det måske mest simple tiltag af alle: I sommer fik vi græs på plænen og det får måske far og mor til at blive siddende en time ekstra og se på, hvad der foregår. Det kan hurtigt være med til at generere ekstra omsætning."*
- *"Endvidere har Tivoli i samarbejde med hotelvirksomheden Arp-Hansen indsat en shuttlebus mellem det nye Tivoli Hotel og Tivoli."*
- *"Vi har spidset pennen på nogle af vores klassiske arrangementer i koncertsalen. Vi vil have noget af det*

allerbedste, der overhovedet findes i verden og gøre endnu mere ud af det. Men noget af det, der ligger mere i midten, må vi konstatere, at vi ikke længere har plads til.”¹²

”Det der ligger i midten har vi ikke længere plads til.”
Sådan er det også for Danmark.

Virksomhederne skaber den nye turisme

Noget af det mest paradoksale ved hele diskussionen om turisme i Danmark er, at virksomhederne som regel enten slet ikke indgår i diskussionen eller, når det går højt, kun berøres sporadisk. Paradokset er, at det jo i høj grad er virksomhederne, der producerer dansk turisme. Turismevirksomhedernes udvikling og dynamik er yderst bestemmende for gæsternes oplevelse af Danmark. Og fornyelsen af dansk turisme skal i vid udstrækning ske ude i virksomhederne. Derfor er der også god grund til at se nærmere på de tendenser og potentialer, der kendetegner turismevirksomhederne i Danmark.

I det følgende taler jeg – forenklet men efter min mening rimeligt dækkende – om fire typer af turismevirksomheder:

- Underskoven af simple virksomheder,
- de standardiserede koncepter,
- de professionelle servicespecialister og
- kulturvirksomhederne

I virkelighedens verden kombinerer mange turismevirksomheder elementer fra disse fire virksomhedsfor-

¹² Citeret fra Børsen,
10. november 2010.

mer. Enten fordi det giver gode resultater. Eller fordi der er en udvikling i gang fra én form til en anden.

Overordnet er det min påstand, at der stadig i al for høj grad er et billede af turismen som helt domineret af de små, simple virksomheder.

Når det går højt udvides billedet til også at omfatte de store, gerne internationale kæder, og den dynamik, kæderne bringer til landet.

De professionelle servicespecialister og kulturvirksomhederne møder vi til gengæld alt for sjældent i debatten. Det er en skam, for det er efter min mening netop virksomheder inden for disse kategorier, der tegner fremtiden for dansk turisme.

Men lad os alligevel starte med det velkendte: De små, simple virksomheder.

Hvis man cykler fra Københavns centrum ad Nørrebrogade og Frederikssundsvej møder man på sin vej et sted mellem 30 og 50 shawarma butikker. Menuerne er stort set ens. Priserne er lave og varierer kun ganske lidt. Indretning, skiltning, personalets beklædning med videre er også standard – man bliver aldrig positivt overrasket. De fleste medarbejdere er indvandrere. Kvaliteten varierer en del, så det er en god ide at prøve sig frem til de bedste.

Det er en gren af erhvervslivet, som kendetegnes af såkaldt rotationsiværksætteri. Adgangsbarriererne er lave, konkurrencen er hård, der er overkapacitet og når etablerede virksomheder bukker under, udfyldes hullet hurtigt af nye udbydere. Der kan være problemer med socialt bedrageri, hygiejne med videre. Men

samfundsmæssigt er det hævet over enhver tvivl, at denne type erhvervsliv er nyttig. Der skabes beskæftigelse til en gruppe mennesker, som ellers har det svært på arbejdsmarkedet. For mange af indehaverne er drømmen om egen virksomhed helt grundfæstet og derfor i sig selv forbundet med stor nytte at realisere. Og for københavnernes og byens gæster er madudbudet både nyttigt i dagligdagen og et godt alternativ til McDonalds o.a. fast food. Det er også et udbud, der tegner en storbyprofil og indikerer mangfoldighed. Det er naturligvis ikke noget mange gæster decideret rejser efter, men det er en god oplevelse at komme ud af den friserede bykerne og opleve Nørrebrogade til fods med en shawarma eller falafel i hånden.

Og sådan er det også i resten af landet, hvor burgerhjørner, pizzarestauranter, tøjbutikker, iskiosker og grillbarer og så videre er en del af de flestes ferie- og rejseoplevelser.

Erhvervspolitisk behøver man ikke umiddelbart bekymre sig så meget om denne del af turismen. Markedet sørger for både effektivitet og dynamik.

Der skal fastholdes standarder omkring hygiejne og modvirkes sort økonomi og så videre, men ellers regulerer tingene i vid udstrækning sig selv.

Dog kan det nogle steder være et opmærksomhedspunkt, at få skabt de rigtige kontraktvilkår for små virksomheder i turistområder. For eksempel tilpas langsigtede kontrakter for campingpladser, så det kan betale sig at investere i pladsen. Eller tilpas kortfristede kontrakter for butikker og lignende, så man kan

komme ud af kontrakten igen efter sæsonen (afgangsbarrierer kan være en adgangsbarriere).

Når det gælder de standardiserede koncepter er det især værd at notere den betydelige økonomiske styrke og dynamik, der ligger i kædedannelse. Kædedannelse bygger på standardisering af produkter og processer, på opskalering via etablering af nye "kloner" af konceptet på nye lokaliteter og markeder, og på stordriftsfordele i indkøb, styring og markedsføring.

I Sverige offentliggør Sveriges Hotell och Restaurang företagare, SHR hvert år en liste over de 100 største turismevirksomheder.¹³ Listen giver et godt billede af turismens størrelsesstruktur og af kædedannelsernes dominans:

- Der er otte virksomheder med en omsætning på over en milliard SEK heriblandt Svenska McDonalds, Scandic Hotels, Choiche Hotels Sweden og Fazer Food Services
- Der er ti virksomheder med en omsætning mellem ½-1 milliard SEK. heriblandt Skistar, Lisebergskoncernen, Burger King, Rezidor Hotel Group, Nordic Service Partner (nordens største franchisevirksomhed med Burger King). Svenska Turistföreningen (vandrerhjem, fjeldstationer, fjeldhytter med videre)
- Der er 44 virksomheder med en omsætning på 100-500 millioner SEK heriblandt Grand Hotel Stockholm, Rica Hotels, Accor Hotels, Sheraton Stokholm Hotel, Idre Fjäll, Subway, Walmanns

¹³ SHR; De 100 största
branschföretagen 2009;
Restauratören nr. 21, 2010

Nöjen, Jensens Bøfhus, Astrid Lindgrens Värld, Comwell Sverige og Pizza Hut

- Der er 38 virksomheder med en omsætning på under 100 millioner SEK heriblandt Ystad Saltsjöbad og en række andre enkeltstående virksomheder og mindre kæder. Der er ingen virksomheder med en omsætning under 48 millioner SEK

Vi har ikke en tilsvarende opgørelse for Danmark. Men ifølge HORESTA var der i 2008 935 hoteller, konference- og feriecentre i Danmark med en samlet omsætning på 11,5 milliarder kroner svarende til en gennemsnitlig omsætning på cirka 12 millioner kroner per virksomhed. Samme år var der i alt 14.966 restauranter, cafeer, værtshuse med videre i Danmark med en samlet omsætning på 30,6 milliarder kroner svarende til en gennemsnitlig omsætning på cirka to millioner kroner. Andelen af hoteller og restauranter, der ikke er med i en kæde, har igennem en årrække været faldende.

Givet den økonomiske styrke i kæder og store operatører er det naturligvis umuligt at komme uden om dette segment af virksomheder, når turismen i Danmark skal udvikles. For eksempel har det været en afgørende faktor bag udviklingen af det københavnske hotelmarked i de sidste 10-15 år, at der er kommet udenlandske kæder til byen og at markedet er konsolideret med større og mere professionelle spillere. De bringer ny forretning ind og har løftet konkurrencen, professionalismen og lønsomheden i branchen.

Samtidig er det imidlertid åbenlyst, at det ikke i sig selv er en udviklingsstrategi for Danmark at satse på de standardiserede kædekoncepter. Kæderne er på mange måder turismens muskel, men det er sjældent kæderne, der leverer den afgørende attraktivitet og de nye specialiseringerne. Kæderne er gode til at *mainstreame* og levere konsistent kvalitet 24/7.

For mange danske destinationer er det en hæmsko, at de ikke har tilstrækkeligt mange kæder repræsenteret. Det giver et "bundniveau" i oplevelsesudbuddet, der er under det niveau, som de fleste internationale gæster finder acceptabelt. Dét er også et af de centrale argumenter for at vi i Danmark skal satse på at skabe destinationer med større volumen og kritisk masse. Det kræver simpelthen et vist forretningsmæssigt volumen at kunne opretholde et tidssvarende serviceniveau.

De professionelle servicespecialister er den tredje kategori af turismevirksomheder i feltet. Det er virksomheder, der har specialiseret sig i at dække behov og skabe værdi hos professionelle aftagere. For eksempel inden for catering, bunkering (til skibe), eventbureauer, it-leverandører med videre.

Men også *Destination Management*-virksomheder, der arbejder for de internationale krydstogtrederier og *Professional Congress Organisers*, der arbejder for store internationale møde- og kongresarrangører, er et andet godt eksempel. Kompetencen er grundlæggende at mestre logistik og kapacitetsbooking for store grupper af gæster med komplekse behov.

Trenden er her, at rederier, mødearrangører med videre i stigende omfang forventer, at dygtige servicespecialister kan og vil følge med rundt i verden til forskellige destinationer. Serviceleverancen bliver i mindre grad noget man rekvirerer lokalt – det er i stigende grad en central servicepartner-funktion.

Tendensen kendes også fra andre dele af erhvervslivet. Mindre fremstillingsvirksomheder går i stigende grad ind i en rolle som specialiserede leverandører med et højt indhold af professionel service.

I mødeturismen er der også en spirende erkendelse af, at det ikke længere er nok, at levere gode rammer til arrangørernes indhold. Der ligger et værdipotentiale i at kunne gå ind i arrangørens overvejelser, rådgive om tilrettelæggelse med videre. Der er således brancheglidning mellem standardiserede koncepter og servicespecialister.

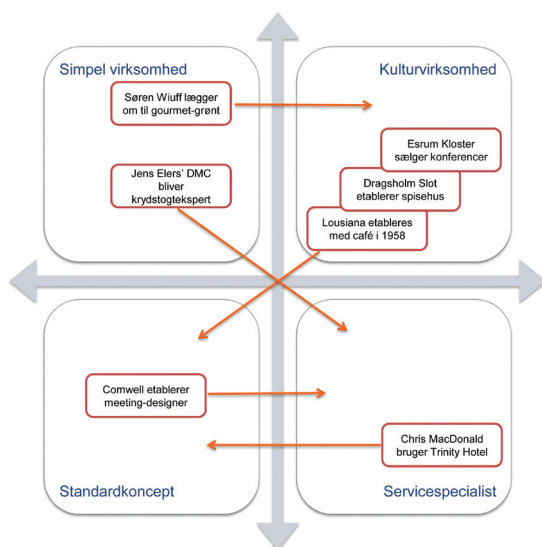
Sundhedsområdet er ét af de specialismråder, der eksploderer i disse. Nogle wellnesscentre allierer sig med kendte sundhedsguruer. Cyklistforbundet rådgiver store virksomheder om at styrke deres medarbejderes cykelkultur (det giver dokumenteret mindre sygefravær).

Potentialet i øget indarbejdelse af professionel service i turismeproduktet kan vi utvivlsomt udvikle meget mere fremover.

Den sidste kategori af virksomheder i turismen er de kulturbaserede virksomheder. Her er der en interessant konvergens mellem det offentlige og det private domæne.

En del private virksomheder satser på at inkludere kulturelle oplevelselementer i deres forretningsmodel. Idealet er langt hen ad vejen at skabe et næsten musealt univers med "kanoniserede" elementer af kultur, kunst med videre – oplevelselementer der traditionelt har ligget uden for den enkelte virksomhed typisk på områdets museer, seværdigheder med videre.

Også fra den offentlige verden er der en række eksempler på kulturinstitutioner, der satser på at omskabe sig selv, og blive oplevelsesforretninger eller oplevelsesattraktioner, d.v.s. steder hvor gæsternes oplevelse (frem for det kulturelle produkt) er i centrum, og hvor der skal tjenes penge på oplevelsesproduktionen.



I figuren er indsat en række eksempler på virksomheder, der skaber innovation ved i større eller mindre grad at inkludere elementer fra et andet virksomhedsdomæne.

Søren Wiuff er fra Lammefjorden en af de førende grøntleverandører til de københavnske gourmetrestauranter. Jens Ehlers er en af de drivende kræfter bag det københavnske krydstogteventyr. Hans virksomhed DMC er i dag markedsleder. Esrum Klosters konferenceforretning er del af en bredere strategi om at gå fra kulturseværdighed til oplevelsesattraktion. Spisehuset på Dragsholm Slot er en folkeudgave af gourmetrestauranten. Comwellkædens meeting-designer er en udvidelse af den hidtidige rådgivning til arrangører, så man nu kan gå dybere ind i arrangørens overvejelser. Trinity Hotel i Fredericia har meget aktivt satset på lærende møder og andre videnbaserede produktudvidelser, blandt andet via en alliance med Chris MacDonald.

4. ET LAND MED KANT – SÅDAN NÅR VI FREM

En ny ledetråd

I de foregående kapitler har vi set på dansk turisme fra mange forskellige sider. Vi har gjort status og opregnet de udfordringer og muligheder, dansk turisme står overfor.

I dette kapitel vover jeg pelsen og præsenterer en ny model for udvikling af dansk turisme. Det er mit bedste bud på, hvor vi skal flytte dansk turisme hen for at placere os i en lønsom og holdbar niche i det globale turismemarked. Mit udgangspunkt er det enkle, at vi er nødt til at finde vores egen, særlige vej. Vi kan ikke bare gøre som de andre. Fordi vores forudsætninger på afgørende punkter afviger fra de andre landes.

Overskriften på den model, jeg foreslår, er **kant**. Det udtrykker, at vi er tvunget til at differentiere os markant fra de andre lande, hvis vi skal have en fremtid som internationalt rejsemål.

Min påstand er her, at selvom der igennem de seneste årtier er skabt en række elementer, som bidrager til at give os kant internationalt, så hænger vi grundlæggende stadig fast i en kompromismodel, hvor kanterne skal slibes af og hvor alle mulige andre hensyn og særinteresser skal indeholdes. Vi skal være mere kompromisløse.

Hvordan skal vi så differentiere os? Vi skal for det første gå efter en position som et **kult** sted. Et sted,

hvor man som besøgende forbinder sig med et særligt sæt af sandheder, visdom og overbevisninger, kan opleve "hellige" steder og genstande og sammen med andre indtræder i en særlig gruppe af mennesker – et særligt fællesskab – en menighed.

Modsætningen til kult er kitch; smagløse og holdningsneutrale kopier af oplevelser og ting, man kan møde alle steder. Vi skal være det modsatte – et sted der tror på, praktiserer og inkarnerer noget større end simpel underholdning og magelighed.

Heri ligger det næste kodeord i opskriften: **Kultur**. Vi er blandt verdens mest moderne lande og praktiserer en hverdagskultur, som er enestående. Og vores modernitet afspejler en kulturel egenart, som vi kan formidle og involvere verden i.

Vi er også et sted med en særlig steds-mæssig **karakter**. Med byer skabt til mennesker, med nærhed i geografien og med tradition for no nonsens design og arkitektur.

Vores kant og egenart skal også afspejle sig i de **kanaler** vi bruger til at formidle og engagere vores publikum. Her skal vi også væk fra de brede kategorier og teknologier. Vi skal vælge og dyrke kanaler, der matcher vores position og ambition.

Det nye i denne opskrift er, at det er attraktiviteten i dansk turisme, vi lægger de afgørende kræfter i at udvikle. I stedet for at tro på, at vi kan vokse og få succes gennem bedre tilgængelighed, tiltrækning af global turismekapital og overordnet *branding* af Danmark.

Turismen må høre op med at være et erhverv, der

bare "kapitaliserer" på samfundets værdier. Og i stedet påtager sig en rolle som aktivt bidragende til udviklingen af Danmarks kulturelle kvaliteter.

Og så må man indse, at kulturen ikke er en konstant, men derimod en kraft i stadig forandring. Det er den kulturelle søgen og de nye kulturelle knaster, snarere end den givne kulturelle arv, der er det interessante.

Kant

Store dele af dansk turisme lever reelt af hjemmemarkedet og nærmarkederne i Sverige, Norge og Nordtyskland. Her er tilgængelighed, vaner og loyalitet vigtige konkurrencefordele. Og behovet for en skarp identitet og kant på produktet måske umiddelbart mindre udtalt.

I hvert fald er man i denne del af turismen især optaget af bedre økonomiske rammebetingelser (moms, afgifter), øget markedsføring og bedre muligheder for investeringer med videre (planlov, kommune- og lokalplaner).

Men samtidig er der også i hele landet gode eksempler på virksomheder, institutioner og destinationer, der er lykkedes med at skabe ny vækst gennem opbygning og vedligeholdelse af produkter med en skarp identitet.

København er dét sted, der er kommet længst i arbejdet med at opbygge en international kant og profil. Men det er værd at erindre, at København for bare 15 år siden stod det samme sted som resten af landet. Her var det også hjemme- og nærmarkederne, der pri-

mært blev fokuseret på. Og det traditionelle produkt med Tivoli, Den Lille Havfrue, Nyhavn, smørre- og wienerbrød, der blev anprist. Kulturbby 96 relancerede København som en moderne storby og nye indholdselementer som mode, design, gastronomi, nye brokvarterer, cykelkultur med videre blev føjet til.

I disse år er det især Aarhus og Region Midtjylland, der tager tilløb til en styrket international profilering. Ambitionen er at løfte området fra et regionalt center til et nationalt og internationalt center. Satsningen på området som Europæisk Kulturhovedstad i 2017 skal ses i det perspektiv.

Bagved de internationale ambitioner i både København og Aarhus ligger nogle fundamentale overvejelser om, hvilken liga man vil spille i:

- Vil vi være et regionalt tilbud (opland med radius på 500 kilometer) eller vil man række videre ud?
- Skal vi være til for den brede befolkning, eller for eliten, der vælger blandt de bedste tilbud i hele verden?

Sidstnævnte er i min optik den afgørende skillevej. Sociologer taler om en voksende polarisering i alle de vestlige lande mellem en mobil og global højtuddannet elite og en ny underklasse af lavtuddannede og lavtlønnede, som forbliver bundet til det lokale.

Jeg kan huske at jeg blev stillet over for dét spørgsmål allerede for ti år siden, da jeg i regi af Wonderful Copenhagen var med til at udvikle en ny oplevelses-

strategi for København, der banede vejen for en øget prioritering af begivenheder som profileringsmiddel.

Teaterchef på Betty Nansen Teateret Henrik Hartmann spurgte mig i en samtale, om København var rede til for alvor at henvende sig til de tænkende mennesker? Og udelade alle de ting, der ikke taler til den målgruppe?

En nylig udtalelse fra Martin Bender, underdirektør i Wonderful Copenhagen følger op på spørgsmålet med dette svar: "Jeg siger ikke nødvendigvis, at vi lefler for de intellektuelle. Men jeg siger, at hvis København var en butik, og verden en stor global by, så var vi en Irma. Vi behøver ikke lige så mange besøgende som Bilka. Vi appellerer mere eksklusivt til den intelligente og moderne storbyborger, der har en human og åben verdensopfattelse. Det er sådan, vi gerne vil profilere København, og det hjælper kulturens produkter os med."¹⁴

Martins svar er måske politisk balanceret. Men det dækker også efter min bedste overbevisning over en reelt uafklaret grundposition i dansk turisme, hvor vi har svært ved at vælge side, og for alvor bekende os til dét vi er: Et ekstremt avanceret samfund, der taler til den internationale elite. Det er *her*, guldet ligger for Danmark. Vi skal ikke "bare" være Irma – det er alt for *mainstream*.

Alternativt bliver vi bare trukket længere og længere ned i markedet af det store og antalsmæssigt dominerende målgrupper med vigende købekraft. Udfordringen er her, at vi ikke bare skaber kant gennem ny

¹⁴ Citeret efter Information 79
den 2. marts 2011.

indpakning, branding med videre. Der er behov for et realt sporskifte i vores indholdsproduktion.

Tune Hein er konsulent, har arbejdet globalt og boet i Østen. I en tankevækkende kronik har han peget på muligheden for/nødvendigheden af, at vi ser med nye øjne på Danmarks muligheder i en global verden. Og tager udgangspunkt i at Danmark er blevet et livsstils-samfund. Han skriver:¹⁵

”Vores stræben er slut. Vi har opfyldt vores materielle begær og er verdens lykkeligste folk. København er den næstbedste by at leve i. Vi har nået toppen af behovspyramiden, og herfra tager andre dagsordener over. Vi fremviser stolt Christiania som frihedseksperimentet i Danmark – men det behøver vi slet ikke. Vi er selv verdens Christiania!”

”Vi må anskue vores styrker og svagheder i globaliseringen gennem livsstilsoptikken og søge nye svar på udfordringerne.”

”Vi skal søge roller, hvor refleksion, fleksibilitet, ansvarlighed og menneskelige ressourcer (vore styrker i globaliseringen, red.) er betydningsfulde. Vi kan bedre udvikle mennesker end produkter. Det peger i retning af originalitet og evnen til at generere samspil og sammenhæng.”

Kult

Som en af mine sidste gerninger i Wonderful Copenhagen var jeg i 2000-2001 med til at forberede etableringen af designbegivenheden INDEX. Udgangspunktet var den erkendelse, at nok kan vi mønstre danske de-

¹⁵ Citeret efter Berlingske

Tidende,

10. september 2010.

signklassikere og en særlig designtradition, der sætter brugeren i centrum, men den historie er ligesom udtømt. Jørgen Rosted, daværende departementschef i Erhvervsministeriet, var engageret i arbejdet og han gav inspiration til dét greb, som Kigge Hviid og INDEX-teamet gjorde til det bærende for INDEX: *Design to improve life*. Begivenheden fik en større mission.

“At a time when style and surface have been superior for many, the search for the theme of a world design event led to a new paradigm. Upon establishing INDEX: we traveled, talked, and listened to designers, the media, CEOs, heads of design and innovation, academics, and to artists from all over the world. Everyone, no matter where or how distinctive their settings were, pointed to the human potential of design and the value of design perception, not only in traditional products but also in the design of services, processes, and systems. These conversations established the promotion of Design to Improve Life, not only because it is globally relevant but also because in a beautiful way, it could perpetuate the humane and democratic tradition of Danish Design.”¹⁶

Andre fremragende eksempler på ”trobekendelser”, der har skabt kulturel nyorientering med internationalt gennemslagskraft er Dogme 95 Manifestet og Manifest for Det Ny Nordiske Køkken:

“Vi nordiske kokke finder tiden moden til at skabe et Nyt nordisk Køkken, der i kraft af sin velsmag og egenart kan

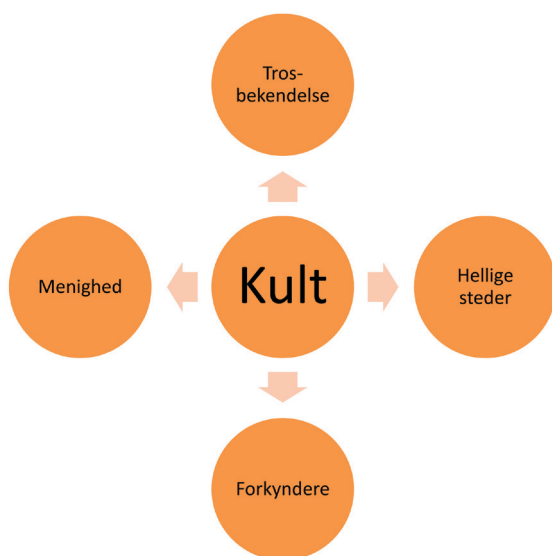
¹⁶ Indexaward.dk.

måle sig med de største køkkener i verden. Det Ny Nordiske Køkken skal:

- *Udtrykke den renhed, friskhed, enkelhed og etik, som vi gerne vil forbinde med vores region*
- *Afspejle de skiftende årstider i sin måltider*
- *Bygge på råvarer, som bliver særligt fremragende i vores klimaer, landskaber og vande*
- *Forene kravet om velsmag med moderne viden om sundhed og velvære*
- *Fremme dyrenes trivsel og en bæredygtig produktion i havet og i de dyrkede og vilde landskaber*
- *Udvikle nye anvendelser af traditionelle nordiske fødevarer*
- *Forene de bedste nordiske tilberedningsmetoder og kulinariske traditioner med impulser udefra*
- *Kombinere lokal selvforsyning med regional udveksling af varer af høj kvalitet*
- *Invitere forbrugere, andre madhåndværkere, landbrug, fiskeri, små og store fødevareindustrier, detail- og mellemhandler, forskere, undervisere, politikere og myndigheder til et samarbejde om dette fælles projekt, der skal blive til gavn og glæde for alle i Norden.”¹⁷*

Men trosbekendelser gør det ikke alene. For at blive kult skal der også være hellige steder (Noma i tilfældet Nyt Nordisk Køkken), forkyndere (Claus Meyer og Rene Redzepi) og menighed (anmeldere og gourmetelskere). Dét er populært sagt kultens DNA.

¹⁶ nynordiskmad.org.



Når vi i dansk turisme taler positioneringstemaer og image, bør vi efter min mening i fremtiden fokusere på dét, der har eller kan få status af kult.

Dét er en stærk global trend. Tænk bare på Apple – Apple Store hvor man køber, HUMAC butikker hvor man ser og prøver, Apple Discussions hvor man lærer af andre brugere og er helt univers af accesories, applikationer med videre.

Tænk også på konkrete destinationer, der betragtes som hellige steder af en særlig menighed: Samsø (energiø), Caminoen (pilgrimsrejsende), Ystad (Wallerlandfans), Klitmøller (windsurfere), Mekka (muslimer), Lourdes (katolikker) og Skagen (folk fra Hellestrup i uge 27).

I Danmark er Legoland og Louisiana er fremragen-

de eksempler på attraktioner, der har kultstatus. Lego har skabt nye hellige steder for sin menighed både online, med virksomhedsværktøjet Lego Serious Play og med eventen Lego World. Louisiana Klubben har 60.645 personer med klubkort – målt per indbygger er det europæisk topklasse.

På tværs af landet er der også eksempler på steder, der søger at manifestere sig som hellige steder:

- Vind-kulten (Aarhus satser)
- Cykel-kulten (København satser)
- H.C. Andersen-kulten (Fyn satser)
- Vikinge-kulten (Sjælland satser)

Men mange steder tænker man for ensporet i én event, én attraktion, én rute med videre. Trosbekendelsen, forkynderne og menigheden mangler for ofte.

Der er også klart kultpotentialer i temaer som:

- Alderdom – steder som Ærø, Odsherred og Samso tiltrækker mange ældre landliggere og tilflyttere. Dét kan der bygges på
- Fattigdom og hjemløshed – i mange større byer guider hjemløse turister rundt i deres by og gæsterne engageres i frivilligt socialt arbejde
- Meditation og spiritualitet – nogle steder etableres zenhaver og lignende, men feltet er i vid udstrækning uopdyrket
- Ridning – skove, strande og andre steder i det åbne land dedikeret til ridende

- Sankt Hans – vi kan lære af svenskernes mid-sommertraditioner
- Svømning – vi er en kystnation, men mangler svømmemiljøer, svømmeundervisning og så videre på kysterne (vi kan lære af skiskolerne ikke mindst børneskiskolerne)

I de senere år er der blevet mange kræfter på at tiltrække internationale artister, mesterskabsstævner og så videre. Måske skulle vi overveje at satse mere på at udvikle vores egne kulturrelaterede begivenheder. Eller i det mindste stille som betingelse for tiltrækning af internationale events, at de er rodfæstet i et dansk miljø med kultstatus eller kultpotentiale.

Kultur

Vi er et lille land uden tungt turismemæssigt råstof. Vores byer er små, vores kulturhistorie er beskeden og vores natur er overskuelig. Samtidig er vi blandt de dyreste lande. Vi kan ikke konkurrere på pris og reelt set kan vi heller ikke konkurrere på kvalitet og service.

Jeg siger ikke disse ting for at tage modet fra dansk turisme. Jeg siger det kun, fordi vi må indse, at vi aldrig får succes, hvis vi satser og stirrer os blinde på de konventionelle parametre. Det er piskende nødvendigt, at vi ser og realiserer mulighederne på andre områder. Og får skruet op på de områder.

Kultur i bred betydning ("det dyrkede" i modsætning til naturen, der repræsenterer "det fødte") er for mig at

se vores vigtigste turistmæssige råstof. Men kulturen skal udvindes og raffineres, før den bliver interessant. Og her kan turismen lære af modeverdenen, der lever af at "sample" kulturelementer ind i kollektionerne.

Kulturen er her et univers af erfaringer og symboler, som moden orienterer sig efter og udtrykker sig i under den stadig jagt på tidsånden; det match af tendenser og trends, som nuet repræsenterer.

Kulturen er ikke et "bagkatalog" af urørlige klassikere, som genoptrykkes, genopføres med videre. Tværtimod er det i jagten på nuet og retningen i nuet, at kulturen bringes i spil.

Gourmetverdenen ligner moden på mange punkter. Her er der også i jagten på tidsånden en stadig udveksling mellem tradition og fornyelse. Når Noma og det nye nordiske køkken slår an, er det ikke fordi der ligger noget universelt eller bedre i nordisk smag og nordiske råvarer. Men Nomakonceptet rammer åbenlyst tidsånden i kombinationen af det moderne og elitære, på den ene side, og det jordbundne og autentiske, på den anden side.

Steder som Louisiana Museum of Modern Art, Dragsholm Slot, Elmegade på Nørrebro, Esrum Kloster og Ruths Hotel er gode eksempler på det samme. Dybt forankrede inkarnerer de en særlig kulturforståelse og en ambition om på ét eller andet niveau at vise nye veje for det moderne samfund.

Men der er også mere standardiserede koncepter, der i deres niche slår på en særlig kulturel identitet. Det gælder for eksempel Comwell Hotels, der som de

første bragte moderne indretning med videre ind i på konferencescenen, og Skallerup Klit, der henvender sig til den mere "dannede" del af feriecenterpublikummet ved at integrere forskellige kulturformer (for eksempel lokale fødevarer, en fiskemand der kommer forbi med videre).

Pointen er her, at kultur ikke bare er noget, der "derude" i området og som man kan sende gæsterne ud til. Kulturen er lejret ind i virksomheden. Pointen er også, at der ofte er tale om en "blandingsøkonomisk" model.

Louisiana kunne ikke leve uden offentlige midler og fondsmidler, men er samtidig en kommerciel oplevelsesattraktion med butik, restaurant, konferenceafdeling med videre.

Dragsholm Slot er som privat virksomhed afhængig af fondsmidler til renovering og fysisk opdatering.

Svinkløv Badehotel kunne ikke overleve uden hjælp fra familie og venner, der blandt andet samles før sæsonen for at male og sætte i stand.

Esrum Kloster har også en kreds af frivillige samt en ordning, hvor unge aktiveres og jobtrænes i samarbejde med Gribskov Kommune.

Jeg er overbevist om, at vi i de kommende år vil se mange flere af disse "hybridformer" inden for turismen.

Karakter

"Klæder skaber folk" siger man. Og tilsvarende kan man sige, at "steder skaber stemning" eller forventning om man vil.

Arkitekter taler om steder med "karakterfuld genius loci" – bebyggelser med klare orienteringssystemer og gennemskuelige rumlige strukturer, der kan lette menneskets udvikling af et klart billede af omgivelserne. Og i bredere betydning steder med en særlig ånd eller besjælethed.

I Danmark har vi en helt utrolig dårlig og uudviklet tradition for at designe og skabe attraktive turistområder. Det skyldes i vid udstrækning en udbredt og til dels forståelig modvilje mod at sælge ud af arvegodset i form af naturområder, kystlinje med vdiere.

Men jeg tror også det skyldes, at vi ikke er så vant til at arbejde med udvikling af den type byformationer, som turismen ofte udfoldes i – i hvert fald uden for de større byer.

Her er der et stort uudnyttet potentiale for dansk turisme. Og det behøver ikke være storskalaprojekter á la Dubai, vi taler om. Der er mange eksempler på at urban og bygningsmæssig fornyelse også i lille skala kan have turismemæssig betydning:

- Palmestranden i Frederikshavn
- Nye havnebade for eksempel på Islands Brygge men også andre steder (Holbæk)
- Nye havnemiljøer som Luftkastellet i København skabt af det urbane aktivister i netværket Supertanker
- Genopretning af gamle traktørsteder som for eksempel Traktørstedet Gjorslev Bøgeskov på Stevns – en over 100 år gammel skovpavillon i læ af bøgeskov og tæt på vandkanten

- Historiske steder som for eksempel Sagnlandet Lejre og Malergården i Odsherred

Budskabet er her: Slip fantasien løs, afprøv nye modeller i lille skala, eksperimenter!

Men også når det gælder storskalainvesteringer, er der behov for en forstærket indsats. Multiarenaer, kongrescentre, kulturinstitutioner med videre kræver offentligt-privat samspil, som vi skal blive bedre til i Danmark.

Her kan vi blandt andet lære af naboerne i Malmø, hvor det inden for få år er lykkedes at realisere tre megainvesteringer i ny turismemæssig infrastruktur:

- Malmö Arena: 15.000 sæder, 70 loger, 20 restauranter og barer, kapacitet til 3.000 spisende gæster på én gang
- Swebank Stadion: 21.000 sæder, 54 loger, restauranter, barer og fastfood, kapacitet til 3.000 spisende gæster på én gang
- Kongrescenter og koncerthus: I samarbejde med Skanska og Schmidt Hammer Lassen forbereder Malmö Stad etablering af et nyt kongrescenter og koncerthus med tilhørende hotel. Kapaciteten i det nye anlæg (90.000 kvm) bliver 1.500 pax i kongresdelen, 1.600 pax i koncertsalen og 375 hotelværelser. Anlægget forventes åbnet ved årsskiftet 2013/2014. Løsningsmodellen indebærer at Skanska investerer cirka 900 millioner SEK i hotel- og kongresanlægget, mens Malmö Stad finansierer/lejer koncerthuset (750 millioner SEK)

Investeringerne er funderet hos stærke private investorer og developere. Men Malmö Stad har i alle tre tilfælde spillet en hovedrolle i arbejdet med at føde projekter og skabe grundlag for gennemførelse.

I Danmark viger vi som regel uden om den slags store projekter. København har aldrig fået en multiarena. Og Aarhus viger tilbage, når der tales om behovet for en ny stor kongresfacilitet, der kan åbne op for at byen realiserer sit potentiale inden for den erhvervsturismen.

I Ringsted, Billund og Herning har de imidlertid forstået det:

- Ringsted har skabt et stort outlet center, som tiltrækker gæster fra hele Østdanmark herunder også København.
- Billund vil være Nordens Orlando og har skabt et resort med Legoland og Lalandia som hjørnesten.
- Og i Herning er Messecenter Herning omdrejningspunkt for nyt stadion, for ny multiarena og – om nogle år – for en ny stor oplevelsesattraktion med vores knapteste ressource tiden som tema.

Det er gode eksempler på at turismen fylder, koster penge og kræver politisk og forvaltningsmæssig opbakning.

Men det er også eksempler på investeringer, der gør en forskel og skaber en ny erhvervsmæssig udviklingsretning

Kanal

Simon Spise sagde engang, at dårlig omtale er bedre end ingen omtale.

Fra min fortid i turismeverdenen ved jeg, at al omtale regnes som guld værd, uanset hvem der bringer den hvornår.

Værdien af omtale måles på, hvor mange mennesker der kan have set en given omtale. Og på hvad det ville koste at indrykke en given redaktionel omtale (målt på spaltemillimeter) som en annonce.

Sådan er det også på de nye områder som for eksempel begivenheder. Bare der kommer et stort publikum og en stor eksponering er alt godt. Melodi Grand Prix og international håndbold er vi glade for.

I takt med at vi omstiller turismen i Danmark til et internationalt livsstilsprodukt er der i høj grad også behov for at vi ændrer vores opfattelse af, hvad der er værdifuld omtale og hvordan vi kanalisere budskabet om Danmark ud på markederne.

Lige så stil- og identitetsbevidste vi skal være omkring vores eget udbud og attraktivitet, ligeså bevidste skal vi være om måden, hvorpå vi træder frem i markedet.

Hvad indebærer det mere præcist? Lad os forsøge et tankeeksperiment. Hvad nu hvis vi vendte kommunikationsmodellen på hovedet og sagde:

- Lad os så vidt muligt holde det hemmeligt! Eller i det mindste tæt på kroppen.
- Hvis vi altid stolede på, at de trendsættende, mest avancerede og særligt interesserede inter-

nationale "fans" af Danmark nok skal opdage os og sprede budskabet (anbefalingssalg er jo trods alt det mest effektive).

- Hvis vi troede på, at tilfredse gæster vil anbefale os og Danmark både direkte til venner og familie og i alle de nye sociale medier.
- Hvis vi altid først gik efter det mest anerkendte og respekterede medie på et givent område, når vi vil kommunikere. Og på den måde kommunikationsmæssigt "fejede trappen fra toppen".
- Eller hvis vi gjorde som Louis Vuitton og lavede annoncer eller redaktionelle omtaler med velvalgte globale celebrities på besøg i Danmark?

Eller med andre ord: Hvilke internationale trendsættere, ledende medier og kendte personligheder skal vi forbinde Danmark med?

Lad os skruer ned for støjsenderne!

Lad os træde tydeligere frem i de rette sammenhænge!

Og lad os først og fremmest "være det" i stedet for at "sige det"!

Tør vi væksten i dansk turisme?

I bogen har vi været vidt omkring og afdækket en række potentialer og muligheder. Det har naturligvis handlet om de faglige og saglige forhold omkring turismen.

Imidlertid er der også en anden dimension i overvejelserne om dansk turismes fremtid.

Tør vi bryde billedet af turismen som et betrængt erhverv og stå frem som en stærk og selvbevidst erhvervsgren i Danmark?

Og tør vi stå frem som en unik nation med en særlig plads i det internationale fællesskab?

Vi skal tro på os selv, hvis vi skal lykkes.





