



# 13 forretningsmodeller i dansk kystturisme



## **13 FORRETNINGSMODELLER I DANSK KYSTTURISME**

Undersøgelsen er del af projekt "Oplevelsesbaseret Kystturisme"  
ERDFK-12-0030

Forsidefoto: Ole Akhøj, VisitDenmark Mediacenter samt VisitNæstved

### **Videncenter for Kystturisme**

Bredgade 5  
DK-6960 Hvide Sande  
[www.ckt.dk](http://www.ckt.dk)

August 2014

---

## FORORD

Danske kystturismevirksomheder har helt særlige udfordringer som følge af deres størrelse, produktets sammensætning og måde at drive forretning på. Der er generelt et begrænset kendskab til kystturismevirksomheders økonomi, værdiskabelse og strategier. Derfor igangsatte Videncenter for Kystturisme i efteråret 2013 en erhvervsøkonomisk analyse af dansk kystturisme.

”13 forretningsmodeller i dansk kystturisme” går i dybden med udvalgte, succesfulde virksomheders strategier og historie med det formål at skabe indsigt i tilsyneladende effektive forretningsmodeller i kystturismen. Rapporten er et delresultat af en større erhvervsøkonomisk analyse, som også omfatter en gennemgang af nøgletal for kystturismens brancher, formidlet i rapporten ”Erhvervsøkonomiske nøgletal i dansk kystturisme.”

Rapporten er udarbejdet af Videncenter for Kystturisme i samarbejde med NIRAS, KvistgaardConsulting og Hird&Ko som led i projekt Oplevelsesbaseret Kystturisme ERDFK-12-0030. Al dataindsamling, interview og analyse er forestået af NIRAS, KvistgaardConsulting og Hird&Ko.

Vi vil gerne takke de mange virksomheder og organisationer, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelse, bidraget til udarbejdelsen af cases, givet interviews, råd og sparring. En særlig tak til direktør John Kronborg, Feriecenter Slettestrand, direktør Søren Kragelund, Fårup Sommerland A/S, direktør Henrik B. Nielsen, Djurs Sommerland A/S, direktør Kaj Frederiksen, Sol og Strand Feriehusudlejning A/S, ejerne Claus og Henny Skov, Hr. Skov, direktør Mogens Brinkmann Petersen, Restaurant Colosseum, Sønderborg, indehaver Carsten Nøhr Larsen, Kalvehave Labyrinthpark, direktør Jan Kobber, Nordisk Færgefart, direktør John Bech Amstrup, Dyvig Badehotel, ejer Henrik Søby, Nysted Strand Camping, hottelejer Klaus Juhl, Hotel Abildgaard, ejer Linda Stærke, Magasin Gaarden - Hotel Faaborg, Uffe Høeg Johansen, Hindsgavl Slot og stabschef Martin Albersten, Middelfart Kommune for at have bistået med tid, indsigt og gode historier til udarbejdelsen af casebeskrivelserne.

---

## INDHOLD

1	På tværs af de 13 cases .....	5
1.1	Strategier til inspiration .....	6
2	Introduktion til forretningsmodeller .....	10
2.1	Hvad er en forretningsmodel? .....	10
2.2	Ejerform, medarbejdere og kompetencer .....	10
2.3	Høj kvalitet til lav pris .....	13
2.4	Svag adgang til lån .....	14
2.5	Samarbejde, samarbejde, samarbejde .....	14
2.6	Planer for ændring af forretningsmodel .....	16
3	Cases .....	18
3.1	Introduktion .....	18
3.2	Nysted camping .....	20
3.3	Nordisk Færefart ApS .....	22
3.4	Kalvehave Labyrinthpark .....	25
3.5	Dyvig Badehotel .....	28
3.6	Hotel Abildgaard .....	30
3.7	Feriecenter Slettestrand .....	32
3.8	Fårup Sommerland A/S .....	36
3.9	Djurs Sommerland A/S .....	40
3.10	Sol og Strand Feriehusudlejning A/S .....	44
3.11	Hr. Skov .....	48
3.12	Restaurant Colosseum .....	52
3.13	Magasingaarden & Hotel Faaborg .....	55
3.14	Bridge Walking .....	58
Bilag A.	Litteratur og kilder .....	61
Bilag B.	Metamatrix .....	63
Bilag C.	Spørgeskemaundersøgelsen .....	66

---

## 1 PÅ TVÆRS AF DE 13 CASES

Danske kystturismevirksomheder er udfordret af en længere periode med lave vækstrater og lave afkast. Branchens struktur med mange små virksomheder og sæsonbetonet efterspørgsel er med til at gøre det svært at tjene penge i kystturismen. Dette er én konklusion af gennemgangen af nøgletal i kystturismebrancherne, jf. ”Erhvervsøkonomiske nøgletal for kystturismebrancher”.

Nærværende rapport har en mere positiv og dybdegående tilgang til det at drive virksomhed i kystturismen. Rapporten dykker ned i 13 eksempler på tilsyneladende succesfulde virksomheder i kystturismen. Hvad er det for forretningsmodeller, virksomhederne har bygget op? Hvilke knapper drejer disse virksomheder på, når de skal klare ændringer i markedet? Og hvad oplever de som årsager til de opnåede resultater i et presset marked?

Rapporten opsummerer i første kapitel de vigtigste veje og trin, der har ført casevirksomhederne i positiv retning. Erfaringer på tværs af casene er her søgt defineret. Kapitel 2 introducerer forretningsmodeller i kystturismen på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse samt ekspertinterview. Endelig fremlægger hver casevirksomhed sin særegne historie i kapitel 3.

### Anbefalinger

På baggrund af erfaringerne fra en eller flere af casevirksomhederne kan udledes følgende gode råd og anbefalinger til virksomheder i kystturismen:

1. Vær på forkant og skab konkurrencen: Skab mest mulig ”convenience” for turisten og investér løbende i forbedring og udvidelser.
2. Skab forretning på grundlag af egen ekspertise. Hent ny ekspertise ind udefra eller via samarbejde, hvis du bevæger dig ind på nye områder.
3. Brug stedet – udnyt stedets særlige forhold og naturgivne ressourcer.
4. Skab godt værtsskab, definér standarder for kvalitet og service, ansæt kun personer, der kan udleve din servicefilosofi, investér i træning af medarbejdere.
5. Skab et snævert og klart defineret koncept.
6. Søg stordriftsfordele.
7. Ha’ stor opmærksomhed om prisen, det har turisten...
8. Samarbejd!
9. Giv alt!

---

## 1.1 Strategier til inspiration

Når det gælder virksomhedernes handlingsmønstre, strategier og redskaber til at nå det sted, hvor de er i dag, viser arbejdet med de 13 cases tydeligt, at der ikke findes én forretningsmodel, men derimod mange forskellige, faktisk 13 forskellige forretningsmodeller.

Casene er særegne, og der er forskellige specifikke forhold og strategier for den enkelte der gør, at de er succesfulde. Alle bæres derudover af noget bagvedliggende, som det oftest ikke er nemt at få et indblik i – med mindre, man tager sig god tid og lytter til virksomhedernes helt egne og meget spændende historier om vækst, udfordringer, samarbejde og familierelationer. Hver virksomhed – og virksomhedens gode erfaringer – bør derfor forstås ud fra egne præmisser.

På tværs af de 13 cases træder der alligevel følgende redskaber og strategier frem, som en eller flere af virksomhederne har haft særligt fokus på, og som synes at have haft indflydelse på virksomhedens positive udvikling:

**Game changer.** Et gennemgående træk ved de 13 cases er, at de på hver sin måde under forskellige forhold har et element af *game changer* over sig. Dvs. at de hver især forholder sig til de muligheder, der er i markedet for lige netop dem, hvorpå de gør en forskel. En forskel, der ikke bare er markant over for kunderne, men som faktisk også "tvinger" konkurrenterne til at se nærmere på, hvad der foregår, hvordan de gør tingene, og hvilken betydning det har for markedet. Casene fortæller historier om virksomheder, der ikke bare sidder og venter på, at markedet ændrer sig. De er på forkant. 10-årige planer og investeringer i ny kapacitet for at imødegå næste generations efterspørgsel er nogle af de redskaber, der benyttes.

Det er tydeligt, at alle virksomhederne orienterer sig mod den moderne kystturist, som kræver gennemsigtighed, fleksibilitet, individuelt tilpassede løsninger og kvalitet – på moderne dansk: Convenience. Der hersker en erkendelse af, at kunderne i dag kræver convenience i alle aspekter, hvilket virksomhederne har reageret på gennem forskellige tiltag. Nogle gør det nemt at booke. Nogle gør det nemt at købe til. Nogle gør det nemt simpelthen at være kunde.

Til historien om "game changere" hører også casevirksomhedernes tilgang til investering, vækst og udvidelse. Næsten alle virksomheder forklarer deres succes med, at de har foretaget markante investeringer. Vi hører om millioninvesteringer i nye forlystelser, men også i ny kapacitet, opkøb af leverandør-led, produktionslagre mv.

---

**Brug af ekspertise og højt specialiserede kompetencer:** Turisme er ikke raketvidenskab, men måske alligevel. Nogle af casevirksomhederne tager udgangspunkt i ejernes højt specialiserede ekspertise ofte inden for områder, man ikke nødvendigvis forbinder med kystturisme. Ingeniør- og arkitekturkompetencer indgår eksempelvis som grundforudsætning for udviklingen af Kalvehave Labyrinthpark. Feriecenter Slettestrand bygger på ekspertise i MTB og handicap. Andre virksomheder fortæller om kompetencer inden for skibe, rederi- og hotel-drift som afgørende for at kunne udvikle en rentabel forretning.

Har man ikke fagligheder selv til brug for udvidelse af forretningen, så er læren fra eksempelvis Nordisk Færgesfart, at disse skal inddrages fra andre, så man altid kan tilbyde et produkt ud fra de bedste kompetencer. Dette opnås gennem etablering af samarbejde eller ansættelse af medarbejdere med netop de nye kompetencer.

**En stedbunden succes.** Turisme produceres som bekendt lokalt, og vi møder i casesamlingen virksomheder, der bl.a. forklarer succes'en med en evne til at udnytte beliggenheden et specielt sted, mellem skov, strand og by, ved siden af nogle unikke naturområder eller med adgang til nogle helt særlige råvarer.

**Service og kvalitetssikring ned til nederste detalje.** Casene rummer historier om virksomheder, der har en klar holdning om at være til for gæsterne. Virksomhederne tager gæsterne alvorligt, og arbejder derfor arbejder alle målrettet med kvalitet og serviceniveau. Flere nævner deres service- og/eller kvalitetskoncept som en stor del af opskriften på succes.

For flere af virksomhederne opnås god service via håndplukkede medarbejdere, der lever op til den særlige kultur på stedet. Eksempelvis en kultur om rummelighed på Slettestrand. Andre nævner, at det handler om synet på kunderne som gæster, som skal mødes med ærlighed, oprigtighed, personlig og seriøs indstilling. Medarbejdere – og rekrutteringen heraf – ses som nøglen til at kunne levere den ønskede service på det høje niveau. God service indebærer også at tilstræbe størst mulig gennemsigtighed i det tilbudte produkt, hvilket bl.a. Sol og Strand og Nysted Camping er eksempler på, samt gøre tiltag, der sikrer størst mulig nærhed til kunderne. Løbende investeringer og forbedringer af produkt nævnes også som eksempler på det høje serviceniveau, så kunden oplever, at "der ikke er slået nogen autopilot til".

Casene viser også, at vi har at gøre med virksomheder, der er yderst professionelle i kvalitetssikringen af produktet ned til yderste detalje. Via mysteryshop-pere, konstante analyser som i eksempelvis Fårup Sommerland og Djurs Som-

---

merland, kurser eller ved overvågning af hver enkel portion mad som vi ser det i restaurant Colosseum.

**Unikt og skarpt differentieret koncept.** I casesamlingen møder vi også eksempler på en eller flere virksomheder, der har defineret et unikt kvalitetskoncept, som de kontinuerligt holder sig til, og som differentierer dem skarpt fra andre. Casene indeholder historier om gennemført, helhedsorienterede, eksklusive koncepter, hvor alt er tænkt igennem så det passer til oplevelsen. Der er eksempler på (mad)koncepter, byggende på autenticitet og de bedste råvarer også internationalt, et koncept bygget op omkring en særlig ferieform, all inclusive samt et koncept for eksklusivitet i opholdet på eksempelvis et badehotel. Værd at bemærke er også, at en skarp konceptualisering ikke synes at lukke af for potentielle målgrupper. Tværtimod synes virksomhederne at være bredt orienterede over for potentielle gæster, dog med udgangspunkt i et snævert koncept.

**Stordrift er ikke kun for de store:** Især de store virksomheder benytter stordrift for at optimere. Men også flere små og mellemstore gør systematisk brug af stordrift, hvor det kan lade sig gøre inden for de rammer, som de nu har. Køb af flere hoteller inden for kort afstand af samme ejere giver stordriftsfordele. Køb af fabrikshal til produktion giver stordriftsfordele – selv for en lille virksomhed. Casene efterlader ingen tvivl om, at størrelse betyder noget i kystturismen.

**Priskonkurrence og konstant optimering:** Pris spiller en markant rolle som konkurrenceparameter for mange af virksomhederne. En del af virksomhederne har mærket finanskrisen i form af kundernes krav om lavere priser. Kombineret med stigende konkurrence har det medført en nødvendig optimering af alle elementerne i driften. Et fokus på pris og optimering kommer fx også til udtryk i flere af virksomhedernes meget sæsonbetonede forretning: Lige så snart det ikke længere svarer sig, så lukker de for sæsonen. Analysen viser også, at lavere pris og optimering af processer ikke skal ses som modsætning til kvalitet. Samme virksomheder kan have klare kvalitetsstandarder, som kører sideløbende med optimeringstiltag.

**Samarbejde:** Stort set alle cases viser, at samarbejde med andre i og uden for værdikæden giver udbytte målt på forskellige måder. Samarbejde om indkøb for store virksomheder. Samarbejde med destinationen om fælles udvikling og markedsføring. Engagement i den lokale turismeudvikling. Samarbejde med andre lokale ildsjæle om udvikling af eksempelvis infrastruktur, som ikke direkte har betydning for virksomhedens drift og resultat her og nu, men som kan have afsmittende effekt gennem øget kendskab til virksomheden og dens involvering



---

i udvikling. Samarbejde med de lokale planlægningsmyndigheder. Casene taler alle på forskellig vis om samarbejde som en positiv ting for dem.

**Passion.** Et sidste fællestræk for nogle af casene er, at de (også) drives af personlige motiver, hvor fx livsform og passion indgår. Uanset om det er private eller offentlige aktører, er der en boblende passion for dét at drive netop denne form for virksomhed. Denne passion ligger bag historien om vækst – uanset om det søges skjult bag fokusering på erhvervsøkonomiske rationaler eller ej. Det er først og fremmest passionen for at drive denne type virksomhed, der gør forskellen.

---

## 2 INTRODUKTION TIL FORRETNINGSMODELLER

Som baggrund for casestudiet tegner rapporten indledningsvis et billede af rammer for forretningsmodeller i kystturismen. Den primære kilde er en spørgeskemaundersøgelse blandt et bredt udpluk af kystturismevirksomheder, suppleret af litteratur og ekspertinterview. Metode og resultater af spørgeskemaundersøgelsen kan ses i bilag C.

### 2.1 Hvad er en forretningsmodel?

Gary Hamel er i publikationen *Green Business Model Innovation* (2012) citeret for at have sagt, at ”i 99 pct. af tilfældene, når jeg beder en administrerende direktør om at beskrive deres forretningsmodel, så møder jeg et tomt blik – de har ingen”. Denne rapport afspejler en lignende opdagelse i processen med at afdække og beskrive danske kystturismevirksomheders forretningsmodeller.

Det er muligt at beskrive virksomheders forretningsmodeller på mange forskellige måder. Nogle beskrives som enkle prismodeller eller marketingmetoder, andre beskriver virksomheder som variationer over en række arketyper af basismodeller. I denne analyse benyttes begrebet i forståelsen *den enkelte virksomheds forretningslogik*, og det, der beskriver den, er de specifikke træk ved virksomhedens produktionsmetode, markedsføring og kunderelation - eller brug af kompetencer - der har betydning for virksomhedens vækstpotentiale (Osterwalder et al., 2005).

Dette kapitel giver et billede af den ”forretningslogik”, der kendetegner kystturismevirksomhederne. Støttet af 300 kystturismevirksomheders svar i en spørgeskemaundersøgelse beskriver kapitlet, hvordan kystturismevirksomhedernes ejerform, medarbejdersammensætning, konkurrenceforhold, samarbejdsrelationer mv. påvirker deres virksomhed.

### 2.2 Ejerform, medarbejdere og kompetencer

Kystturismevirksomhederne består overvejende af små og mellemstore virksomheder, oftest med enten selv- eller familieejerskab som ejerform. 95 pct. af virksomhederne har under 20 ansatte og ca. 4 pct. har mellem 20 og 50 ansatte, jf. delrapport 1. Det danske billede passer ind i et større internationalt billede af turisme bestående af små og mellemstore virksomheder. I Schweiz udgør de helt små turismevirksomheder (mikro) fx 84 pct. af alle turismevirksomheder, og i Australien er 91 pct. af alle turismevirksomheder små (ATLAS, 2004).

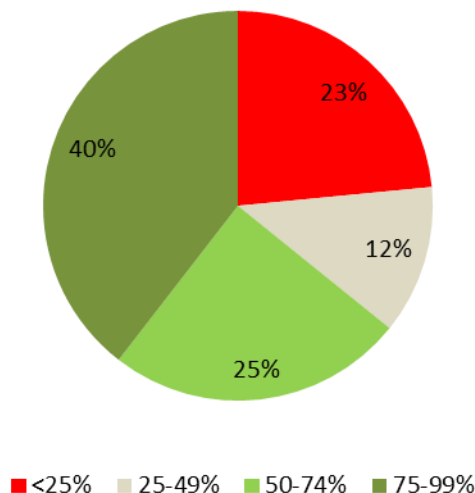
Ejerformen kan have indflydelse på virksomhedernes ledelsesform, risikooversi-  
on, motivation og opfattelse af vækst. Ledelsesformen i familieejede virksom-  
heder kan være svær at adskille fra ejerens øvrige livsform, især i de små virk-  
somheder. Virksomhederne udgør en del af ejerens kerneidentitet og familiens  
samlede aktiver og livsform. Iværksætteren eller familien driver derfor virksom-  
heden mere som en livsform frem for et erhvervsarbejde. De ledelsesmæssige  
målsætninger til virksomhedens resultater er derfor ofte begrundet i personlige  
livsmæssige målsætninger og ikke erhvervsøkonomiske rationaler med fokus på  
vækst, overskud og reinvestering.

Billedet er dog ikke entydigt. Familieejerskab kan også have form af et anparts-  
selskab eller et aktieselskab med professionel ledelse (og måske bestyrelse), høj  
risikovillighed, stor motivation og en klar og målbar vækststrategi.

Virksomheders brug af arbejdskraft er, uanset virksomheders størrelse og ejer-  
form, vigtige konkurrenceparametre. Her gælder imidlertid særlige forhold for  
kystturismen.

Beskæftigelsen inden for kystturisme er i høj grad præget af sæsonarbejde.  
Dette bekræftes af spørgeskemaundersøgelsen, som viser, at for 65 pct. af virk-  
somhederne udgør sæsonarbejdere mindst halvdelen af virksomhedens totale  
beskæftigelse.

**Figur 1. Hvor mange af jeres ansatte er sæsonansatte? (besvarelse i andele)**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

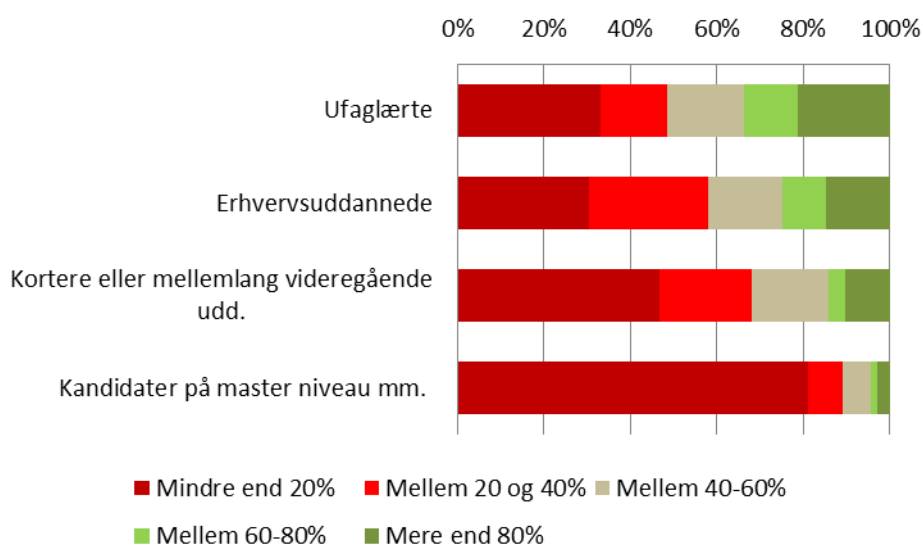
Især de små og mellemstore virksomheder inden for kystturisme er kendeteg-  
net ved en høj grad af ufaglærte og sæsonarbejdere, sammenlignet med andre

sektorer. Det betyder, at virksomhederne i vid udstrækning benytter sig af billigere arbejdskraft fremfor specialiseret og erfaren arbejdskraft som grundlag for deres forretning.

Der synes dog at være en klar skillelinje mellem de små på den ene side og de mellemstore og store kystturismevirksomheder på den anden side. De store ansætter i stigende grad specialiseret arbejdskraft, da de har erkendt, at der er en sammenhæng mellem de høje kvalitetsambitioner, som de har, og den arbejdskraft, der skal til for at levere kvaliteten. Her kan fx henvises til casene om Fårup Sommerland og Djurs Sommerland.

Sammensætningen af branchens arbejdskraft og manglen på større virksomheder betyder, at det er sværere for virksomheder at tilbyde karrieremuligheder. Derfor oplever kystturismeerhvervene også en forholdsvis stor gennemstrømning af ansatte, og branchen har som helhed en høj mobilitet af arbejdskraft over i andre brancher.

**Figur 2. Andelen af de ansattes uddannelsesretninger inden for kystturisme**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen. Spørgsmålet lød: "Hvilken uddannelsesmæssig baggrund vurderer du umiddelbart, at medarbejderne i din virksomhed har?" Procenten i den vandrette akse udgør andelen af virksomheder, der har besvaret inden for den nævnte kategori. Fx udgør den mørkerøde farve andelen af de virksomheder, hvor de ansatte har mindre end 20 pct. af den nævnte uddannelsesretning beskæftiget i virksomheden.

Manglende karrieremuligheder og lav jobtryghed gør, at mange medarbejdere, som i første omgang har fundet ansættelse i branchen på grund af små krav til uddannelse eller erfaring, senere vælger at skifte til andre brancher, som bedre kan tilbyde professionelle karrieremuligheder, når de har opbygget jobkompetencer.

En lidt ældre undersøgelse af turismebeskæftigelsen af Hjalager og Andersen (1998) bekræfter, at gennemtrækket af arbejdskraft i sektoren er ganske stort. I en nyere rapport om turismen i Ørestadsregionen (New Insight, 2011) gentages dette billede med udsagnet: "Der er generelt en omfattende mobilitet i turismeerhvervet. I løbet af to år er ca. halvdelen af de beskæftigede udskiftet."

Alt i alt synes der at være iboende beskæftigelsesmæssige barrierer i kystturismevirksomhedernes forretningsmodeller.

### 2.3 Høj kvalitet til lav pris

De markeds-mæssige konkurrenceforhold har betydning for virksomhedernes salgsresultater samt muligheder for at generere et overskud. Hvis produkterne ikke løbende udvikler sig, risikerer virksomhederne at tabe markedsandele. Almindelig priskonkurrence rummer ofte et mindre vækstpotentiale i forhold til de succesfulde forretningsmodeller, der handler om at adskille produkterne fra andre og dermed kunne agere som prissættere i stedet for pristagere.

Spørger man kystturismevirksomhederne selv, er konkurrenceformen flerstrengt: Kvalitet fremstår som det absolut mest udbredte konkurrenceparameter, jf. spørgeskemaundersøgelsen. Men det synes ikke at forhindre priskonkurrence.

**Tabel 1. "Hvorvidt er du enig i følgende udsagn om din virksomheds produkter?"**

Konkurrenceparametre	I nogen eller høj grad
De adskiller sig ved at tilbyde bedre kvalitet end konkurrenternes produkter	82%
De adskiller sig ved at tilbyde mere originalitet end konkurrenternes produkter	79%
Produkterne konkurrerer på pris	69%
De kan karakteriseres som værende nicheprodukter	64%
De adskiller sig ved at blive markedsført under et unikt brand	57%
De adskiller sig ved at være et nyt tilbud til turister	47%
De er en del af en samlet pakkeløsning	34%
De er udviklet via kapital fra pengeinstitutter	18%
De er udviklet via kapital fra investorer eller venture-selskaber	5%

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen. Svarmulighederne var multiple og den enkelte procent er udtryk for hvor mange virksomheder, som svarer i nogen grad eller i høj grad til spørgsmålet.*

Jf. tabel 1 mener otte ud af ti virksomheder, at virksomhedens produkter adskiller sig ved at være af højere kvalitet og originalitet end konkurrenternes produkter. Syv ud af ti arbejder dog også målrettet med priskonkurrence. Godt halvdelen af virksomhederne markedsfører produktet som unikt brand, mens godt en tredjedel drager nytte af at være del af en pakkeløsning.

---

Virksomhedernes høje prioritering af kvalitet bekræftes af case- og litteraturstudiet. De fleste kystturismevirksomheder markerer i casene, at personlig betjening og servicekvalitet er centrale elementer i deres forretning – uden dog at der er tale om bevidst formulerede forretningsmodeller. De små og mellemstore kystturismevirksomheders primære syn på gæster/besøgende er altså, at de skal have en god oplevelse fremfor, at de ser på turisten som en kunde, hvortil salg skal optimeres.

## **2.4 Svag adgang til lån**

Adgangen til finansiering er et grundlæggende vilkår for vækst, og undersøgelsen indeholder indikationer på, at det er de færreste, der har let adgang hertil. Som svar på spørgsmålet om konkurrenceparametre ovenfor i tabel 1 angiver en mindre andel af kystturismevirksomhederne (18 pct.), at produktet var udviklet via kapital fra pengeinstitutter, og kun fem procent nævnte investorer eller ventureselskaber som kilde til udvikling af deres produkt. Adgangen til midler er en konkurrencestrategi, der således benyttes af relativt få.

Uden risikovillig kapital har kystturismevirksomhederne ikke mulighed for at få gennemført større fornyelser i deres forretningsmodeller. Litteratur og interview bekræfter, at kystturismen er kendetegnet ved generel vanskelighed ved at tiltrække ny kapital, som bunder i manglende tiltro fra investorerne.

Ifølge vores interview med investorer er Danmark investeringsmæssigt i svær konkurrence med de lande, som Danmark typisk sammenligner sig med. Det fremhæves fx, at Hollands destinationsudvikling har lettere ved at tiltrække investorer på grund af kundegrundlagets størrelse. Derudover påpeges det, at rammevilkår i form af manglende adgang til opkøb af ferieboliger, højere moms, energifgifter og forbrugspriser har medvirkende negativ indflydelse mulighederne for at tiltrække kapital til kystturismen.

## **2.5 Samarbejde, samarbejde, samarbejde**

Turismeerhvervene adskiller sig fra andre erhvervsgrupper, idet det ikke er produktionen eller kompetencerne, som de har til fælles, men kundegruppen.

Efterspørgslen af erhvervsvirksomhedernes produkter har to overordnede karakteristika. Turisme produkter er nære substitutter i forhold til produkter inden for samme servicetype og komplementære i forhold til de andre turistydelser. Begge effekter har stor betydning for prisen, hvilket betyder, at konkurrenceparametrene både består af direkte konkurrence på pris og kvalitet, og evnen til at

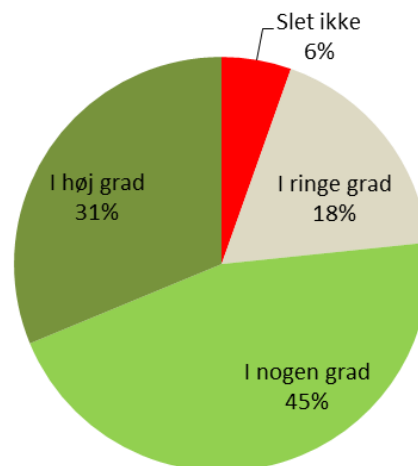
samarbejde med andre virksomheder, som komplementerer virksomhedens eget produkt. En attraktion vil have stor interesse i at samarbejde om kvalitet og priser på overnatning og bespisning i samme geografiske område. Et hotel vil have interesse i, at hele destinationen har tilbud, der tiltrækker flere turister generelt og flere målgrupper specifikt.

Casene om Fårup Sommerland, Djurs Sommerland og Bridge Walking søger alle at integrere overnatning i forhold til deres kerneprodukt, som er attraktioner. Her ses en klar tænkning i såvel horisontale som vertikale værdikæder.

Casen med Hotel Abildgaard på Bornholm viser også, at der tænkes i komplementære forhold, nemlig at hotellets ejere har et andet hotel tæt på, som giver muligheder for at tilbyde anderledes produkter end det ellers kunne forventes af et hotel i denne størrelse. Det er således ikke alene større attraktioner eller samarbejder, der kan skabe nye forretningsmodeller ved hjælp af partnerskaber eller lignende konstruktioner.

Spørgeskemaundersøgelsen bekræfter, at samarbejde er en integreret bestanddel af kystturismevirksomhedernes hverdag. Mere end 3 ud af 4 kystturismevirksomheder vurderer, at deres samarbejdsrelationer har positiv effekt på årsresultatet.

**Figur 3. I hvilken grad vurderer du, at samarbejdet er positivt medvirkende til virksomhedens resultat?**



*Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen*

Kystturismevirksomhederne samarbejder med andre turismebaserede virksomheder og/eller virksomheder inden for overnatning og restauration. Samarbejde med virksomheder inden for kultur, forlystelser og sport forekommer også i nogen eller høj grad for næsten halvdelen af virksomhederne. Kun en meget

lille andel af virksomhederne samarbejder med transportvirksomheder og/eller IT- og kommunikationsvirksomheder.

De virksomheder, der i spørgeundersøgelsen fortæller, at de har oplevet vækst i omsætningen de seneste fem år, adskiller sig ikke markant fra de øvrige virksomheder. Der er dog en svag tendens til at disse virksomheder samarbejder mere, jf. tabel 2.

**Tabel 2. Kystturismeerhvervenes samarbejdspartnere inden for kystturismeerhverv som har oplevet vækst i nogen eller højgrad inden for de seneste 5 år, opdelt på branchegrupper**

	Alle	Virksomheder, der har haft vækst i omsætningen inden for de seneste 5 år				
		Alle med vækst	Overnatning	Restaurations mm	Forlystelser og fritidsaktiviteter	Andre branchegrupper
Offentlige partnere (fx kommuner, regioner)	41%	42%	32%	32%	71%	40%
IT- og kommunikationsvirksomheder	25%	25%	30%	5%	25%	25%
Inden for detailhandel	31%	37%	25%	42%	47%	78%
Transportvirksomheder	22%	27%	18%	21%	36%	75%
Inden for kultur, forlystelser og sport	46%	49%	48%	42%	62%	25%
Inden for overnatningsfaciliteter og restauration	51%	55%	59%	47%	54%	44%
Andre turisme-baserede virksomheder	71%	78%	75%	74%	88%	70%

*Note: Spørgeskemaundersøgelsen. Virksomhederne i undersøgelsen har besvaret et spørgsmål, om hvilke typer virksomheder de samarbejder med, og i hvor høj grad de samarbejder. Bemærk statistisk usikkerhed som følge af et lavt antal besvarelser især under hver delbranche.*

Opdelt efter erhvervsområde synes der at være tendenser til, at samarbejdet er særligt udbygget blandt virksomheder inden for forlystelser og fritidsområder. Samarbejdet blandt virksomheder i overnatningssektoren synes at være mere begrænset til samarbejde med andre overnatningsfaciliteter samt med virksomheder, der kan tilbyde oplevelser.

## 2.6 Planer for ændring af forretningsmodel

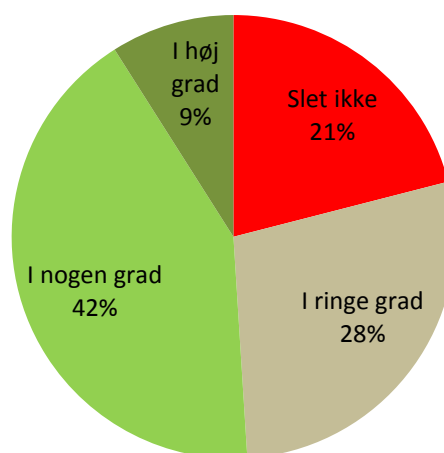
Følges et erhvervsøkonomisk rationale, er vækst tæt knyttet til virksomheders udvikling af nye eller forbedrede forretningsmodeller. Virksomhederne kan gennem forretningsmodellerne skabe mere vækst ved, at de ændrer/forbedrer deres kundegrundlag, udvider produktsortimentet, skaber klare koncepter for indtjening eller forandrer niveauet eller kvaliteten af produkterne. Virksomhederne kan også udvikle forretningsmodellerne ved at skabe måder til at få kun-



derne til at forbruge mere pr besøg eller at komme igen oftere. Endvidere kan produktionskapaciteten udvides.

Inden for turisme synes væksten at blive begrænset af, at mange især små og mellemstore kystturismevirksomheder innoverer og udvikler deres forretningsområder relativt lidt. Spørgeskemaundersøgelsen viser dog, at godt halvdelen planlægger i nogen eller høj grad at ændre forretningsmodellen, mens den anden halvdel ikke eller kun i ringe grad at ændre på deres forretningsmodeller.

**Figur 4. Planlægger I at ændre på virksomhedens forretningsmodel inden for de kommende to år?**



*Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen.*

I casene findes der flere eksempler på, at den finansielle krise har sat markante spor i den måde, virksomhederne agerer på. Der bruges mange ressourcer på at optimere og trimme virksomhedernes drift ned til de helt små detaljer.

Som det fremgår af bilag C fortæller spørgeskemaundersøgelsen endvidere, at virksomheder, der forventer at ændre på deres model, rangerer måden, hvorpå de markedsfører sig og er i kontakt med kunden højest. Otte ud af ti overvejer at ændre den måde, hvorpå de markedsfører sig eller kommer i kontakt med kunden. Forholdsvis mange giver endvidere udtryk for, at de i nogen grad også planlægger at ændre på deres produkt eller den service, de tilbyder. Henvendelse til nye kundetyper er også en bevidst strategi for flere.

---

## 3 CASES

### 3.1 Introduktion

I det følgende præsenteres 12 virksomhedscases, der fortæller hver sin helt særlige historie om at drive kystturismevirksomhed. Vel at mærke en historie, der primært handler om vækst og succes. Som en 13. case præsenterer rapporten historien om en attraktion, der er under opbygning i et partnerskab mellem to kommuner og private turismevirksomheder. Denne case er interessant, fordi den fortæller en anden historie om et offentligt/privat samarbejde.

De 13 cases dækker over et udpluk af forskellige typer af virksomheder i kystturismen. Der er ældre virksomheder; der er nyere virksomheder; der er små og store virksomheder; der er offentligt/privat samarbejde og der er virksomheder inden for forskellige brancher: Forlystelser, overnatning, attraktion, bespisning, detailhandel mv. Casene repræsenterer således en stor spredning, som harmonerer fint med kystturismens virkelighed i 2014.

Casene illustrerer *eksempler* på succesfulde virksomheder i kystturismen i dag. Det er igennem de 13 cases tilstræbt at dække bredt i forhold til branche og størrelse i kystturismen, men 13 er naturligvis ikke nok til at dække hele spektret, ligesom de valgte cases ikke skal ses som udtryk for *de* mest succesfulde virksomheder i kystturismen i dag.

Nogle af virksomhederne er blevet valgt på baggrund af den statistiske analyse i nøgletalsanalysen, hvor de blev identificeret som vækstvirksomheder. Andre er udvalgt via ekspertinterviews, netværk eller som følge af et nært kendskab til virksomhedens udvikling.

Hver case får i rapporten sin egen fyldestgørende præsentation, hvor virksomhedens helt egen historie, indre logik og sammenhæng bliver foldet ud. For hver case beskriver netop én virkelighed, som er særlig for lige præcis denne virksomhed.

Hver casebeskrivelse er blevet til på baggrund af dybdegående og semistrukturerede interview. Interviewene har svinget fra telefoninterviews af 1-2 timer til virksomhedsbesøg af adskillige timer. Interviewene har taget udgangspunkt i en interviewguide, hvor der på forhånd var identificeret en række temaer, men hvor der også har været givet plads til at forfølge andre vinkler, der opstår undervejs i samtalen.

Alle casene er blevet analyseret gennem kvalitativ content analysis med det formål at finde mønstre gemt i indholdet og med det formål at identificere bærende elementer og særlige kendetegn i virksomhedernes forretningsmodel. Hovedelementerne i den hver enkelt casehistorie er opsamlet i indledningen til hver beskrivelse samt i oversigtsform i en såkaldt metamatrix i bilag B.

**Figur 5. De 13 cases**



---

## 3.2 Nysted camping

- ❖ Service som det bærende element
- ❖ Campingpladsen som middel til oplevelse
- ❖ Løbende optimering af kerneprodukt – en god 3'er
- ❖ Optimering af synlighed online

Nysted camping er drevet som en enmandsvirksomhed af Henrik Søby med hans kone som deltidsansat. Pladsen består af 2,1 hektar jord og rummer 140 enheder, fordelt på telt- og campingvognspladser samt 15 hytter.

Henrik har en baggrund som kroejer og hoteldirektør for fire forskellige provinshoteller, og han havde derfor solid erfaring fra branchen, da han i 2010 købte den knap 60 år gamle campingplads. At det netop blev Nysted Camping, han valgte at engagere sig i, skyldes primært pladsens gode beliggenhed med direkte adgang til strand, skov og byliv. Pladsens placering bliver af Henrik også fremhævet som en afgørende faktor for virksomhedens succes.

Henrik har fra starten været meget bevidst om strategiens betydning for driften af Nysted camping. Derfor er han heller ikke i tvivl om, hvad han vægter højest i den daglige drift. Han fremhæver tre faktorer som helt centrale – og i prioriteret rækkefølge: 1. Service, 2. økonomi og 3. markedsføring. Servicefaktoren fremhæves som det bærende element i virksomhedens forretningsstrategi. Derfor går denne faktor også igen i forhold til virksomhedens økonomiske linje og markedsføring.

### En gennemtænkt og brugercentreret service

Nysted camping lever af at have tilfredse kunder. Derfor er det helt centralt for virksomheden, at kunderne får en god og mindeværdig oplevelse ved at besøge campingpladsen. Henrik er meget opmærksom på at yde en helhedsorienteret service. Med dette lægges der vægt på, at campingpladsens produkter skal være gennemskuelige for kunderne, således at gæsterne ikke bliver præsenteret for ekstraregninger og skjulte gebyrer, ligesom han hele tiden søger at optimere pladsens faciliteter ud fra de ønsker og behov, som gæsterne har. Dette er også et strategisk led i hele tiden at styrke virksomhedens image. Ved hele tiden at foretage løbende forbedringer, kan gæsten se, at "man ikke bare har slået automatpiloten til", og det er ifølge Henrik nøglen til at bevare tilfredse kunder. Derfor understreger han også, at han hellere vil være en tre-stjernet campingplads, der ligger helt i top, frem for en middelmådig eliteplads. Det handler for Henrik om hele tiden at optimere det, han har, frem for at tilføje nyt.

*.. gæsten kan se, at "man ikke bare har slået automatpiloten til."*

**- Henrik Søby**

### Et middel til en oplevelse

Foruden at servicere kunderne på campingpladsen, lægger Henrik vægt på at yde en service, der rækker uden for pladsens rammer. Dette sker ud fra en antagelse om, at campingpladsen i sig selv ikke skal betragtes som målet for de besøgendes ophold, men i stedet som et middel til at give dem en uforglemmelig ferieoplevelse. Pladsens besøgende bliver derfor ikke betragtet som 'kunder', men som 'gæster', der skal have det optimale ud af deres ophold. Derfor gør Henrik en dyd ud af at spotte, hvilken type hans gæster er, så han kan give dem de rette oplysninger om området.

Konkret betyder dette, at Henrik sørger for at have den nødvendige viden om områdets seværdigheder og aktiviteter, så han altid kan give tips og gode råd til gæsterne. Derudover er han politisk aktiv i kommunen med henblik på at styrke egnens turismeværdi, fx ved at få genåbnet Ålholm Slot for offentligheden, og derved gøre det muligt for gæsterne at få nogle mindeværdige oplevelser.

### En strategisk og imødekommende markedsføring

Henrik satser stort set udelukkende på at markedsføre Nysted Camping online. Dette sker gennem en, ifølge Henrik selv, veltilrettelagt hjemmeside på fire forskellige sprog, som enkeltvis er tilpasset og imødekommer de forskellige nationaliteters behov og interesser.

Derudover gør han en stor indsats for at optimere 'Nysted Campings' online søgeplacering ved at være særlig strategisk omkring ordvalg og ved at have et godt visuelt materiale, så han sikrer en høj placering på fx Googles søgehits.

I tillæg hertil gør han en indsats for mere indirekte at markedsføre sig selv. Dette sker fx ved at forsøge at indgå et samarbejde med Scandlines om at udbygge pakkerejser. Herved håber han at kunne tiltrække det ældre tyske segment, som også kan rejse uden for højsæsonen. På denne måde arbejder han aktivt for at tiltrække nye målgrupper.

Byggesten i forretningsmodellen – Nysted Camping	
Målgruppe og kundeløfte	Familieorienteret med fokus på Sjøv, leg og læring samt Det gode liv. Løftet er "fred og ro – i balance med naturen".
Tjene penge	Beliggenhed mellem strand, skov og by med en særlig brugercenteret og helhedsorienteret service.
Nøgleressourcer	Ejeren selv og personalet, der skal levere serviceoplevelsen.
Nøgleprocesser og ledelse	Gennemskuelige produkter for kunderne og den særlige service giver mulighed for at udvide kundegrundlaget.

---

### 3.3 Nordisk Færgesfart ApS

- ❖ Anerkend andres fagligheder og inddrag disse, i stedet for at gøre det hele selv
- ❖ Vækstorienteret: Konstante aktiviteter for udvidelse af rutenet

Nordisk Færgesfart ApS er en selvstændig rederivirksomhed, som udbyder kystfart. Virksomheden har i dag fem skibe, hvormed der udbydes rutetrafik, dagsturssejladser, private arrangementer, eventarrangementer m.m. De forskellige sejladser omfatter bl.a. Limfjordbussen, som sejler mellem Fur, Glyngøre, Saltingsund og Nykøbing Mors, chartersejladser med private selskaber og dagsture rundt i det fynske øhav.

Ud over kystfart inkluderer virksomheden en restaurant på marinaen i Faaborg, som foruden selvstændig drift også benyttes til totalarrangementer med middag og sejllads.

Nordisk Færgesfart ApS arbejder hele tiden på at etablere nye ruter og skal i 2014 til at starte en rute op mellem Helsingør og Hven med et nyindkøbt skib. Derudover arbejdes der på at søsætte en bilfærges mellem Fåborg og Tyskland såvel som et minikrydstogtskib, der skal sættes i rute mellem Danmark, Sverige, Norge og Tyskland.

Nordisk Færgesfart ApS har en sæsonbetonet forretning, der pt. primært dækker fra april til sep./okt., med undtagelse af enkelte sejladser i vinterhalvåret. Dette betyder, at antallet af ansatte varierer over året med en stab på 18-20 personer i højsæsonen og 5-6 personer i lavsæsonen. Hvis det lykkes at starte en rute op mellem Danmark og Tyskland, vil denne imidlertid fungere som en helårsrute, som forventes at skabe arbejdspladser til ca. 30 mand.

#### Virksomhedens historie

Jan Kobber, som ejer Nordisk Færgesfart i dag, har siden 2000 drevet rederivirksomhed. Jan er uddannet skipper, og har sejlet siden 1995. I 2000 fik han mod på at realisere sine egne iværksætterdrømme og startede virksomheden ved siden af sit faste arbejde. En makker kom ind i virksomheden, som langsomt voksede sig større over de næste seks år. I 2006 udvidede de virksomheden med tre indkøbte skibe, men splittede i 2008 forretningen op imellem sig, så Jan i dag varetager kystfart ud fra Fyn og Jylland, mens den tidligere kompagnon kører forretningen videre på Sjælland. Siden 2008 har forretningen haft en jævn vækst, med undtagelse af en nedgang i charterbranchen omkring finanskrisen. Denne del af forretningen er dog ved at få et opsving igen.

---

### **Forretningsmodel**

Jan Kobber har ikke en eksplicit formuleret forretningsstrategi, der kan forklare virksomhedens succes. Han lægger vægt på, at han har turdet forfølge sine idéer, samt at han har haft tålmodighed. Det har taget tid at bygge virksomheden op, og det har krævet mange ideer og mod til både at åbne op for, men også lukke ned for tiltag. Han fremhæver dog en række faktorer, som kan have været medvirkende til at sikre virksomhedens succes.

### **Gode samarbejdsrelationer**

Et væsentligt aspekt ved Nordisk Færges forretningsstrategi er, at virksomheden samarbejder med eksterne parter. Nordisk Færges udbyder sejlads alene og har fast rutesejlad på Odense Fjord, men har også indgået samarbejde om ruter med blandt andre Skive Kommune, Nykøbing Mors Turistkontor og *Sculpture by the Sea Aarhus*. Samarbejdet med Skive Kommune indebærer blandt andet, at Nordisk Færges i selskab med en naturvejleder arrangerer ture for skoleklasser, så eleverne kan lære om havbiologi.

Nordisk Færges arbejder løbende på at udvikle nye sejlads og events med samarbejdspartnere på "land", så der kan udbydes mere end blot sejlads, men også dagsture, hvor flere oplevelser knyttes sammen. På nuværende tidspunkt arbejdes der fx på en idé med at arrangere sejlture til Frederikshavn og derfra alliere sig med en veteranbus-ejer, som kan tage kunderne med rundt og se seværdigheder i området. Samarbejdsrelationerne har gjort det muligt at skabe nogle oplevelser, som er unikke, og som Nordisk Færges ikke ville være i stand til at udbyde alene. Alle ture med samarbejdspartnere bliver gennemført med Nordisk Færges egne skibe.

Jan Kobber lægger vægt på, at det er vigtigt at indgå samarbejdsrelationer med aktører, som er villige til at bakke op om projekterne og løbe en risiko sammen med virksomheden. Når en ny by udvælges til sejlads, er det derfor vigtigt på forhånd at sikre, at der fx er et godt hotel i nærheden, som Nordisk Færges kan samarbejde med, og at de lokale turistkontorer vil bakke op om virksomheden og markedsføre den godt.

Det er dyrt at købe annonceplads og markedsføre virksomheden. Derfor er Jan også aktiv i forhold til at opnå mere indirekte omtale gennem avisartikler skabt på baggrund af deres mange samarbejder med eksterne parter. Fx har Nordisk Færges samarbejdet med brandvæsenet i Skive Kommune om at lave en brandøvelse ombord på et af deres skibe. Dette samarbejde resulterede i to siders avisomtale i lokalavisen. Samarbejdet med Nykøbing Mors Turistkontor

---

har ligeledes resulteret i flere avisartikler, ligesom der hvert år bliver bragt 3-4 artikler om Nordisk Færgefarts program. Den lokale avisomtale er en billig og effektiv måde at øge kendskabet til virksomheden på, og den har samtidig potentiale til at anspore til yderligere omtale i andre medier.

### Høj kvalitet

For en mindre virksomhed som Nordisk Færgefart er det helt centralt for deres succes, at de bevarer et godt ry – både blandt samarbejdspartnere og kunder, og det er dermed vigtigt, at de sikrer, at deres interessenter har tillid til virksomheden.

Nordisk Færgefart lægger derfor stor vægt på at opretholde en høj kvalitet i de produkter og services, som de leverer. Dette gælder både i forhold til de medarbejdere, de har ansat, tilrettelæggelsen af sejladsere, og den mad, der serveres. Derfor kan det, ifølge Jan Kobber, også betale sig at give lidt mere i løn, da kvaliteten er det, de skal leve af.

Hvis ideen om at starte et minikrydstogtskib skal lykkes, vil kvaliteten ligeledes være deres stærkeste konkurrencekort, da de vil have svært ved at konkurrere på prisen med store krydstogtskibe.

### Inddragelse af andre fagligheder

Som en sidste og væsentlig faktor fremhæver Jan Kobber, at det er vigtigt som iværksætter også at erkende, at der er områder, hvor man ikke selv har de nødvendige kompetencer. Det er derfor vigtigt at anerkende andre fagligheder og inddrage disse – også selvom det i udgangspunktet fremstår som en omkostning.

Byggesten i forretningsmodellen – Nordisk Færgefart ApS	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Arbejder med forskellige segmenter og særlige grupper sammen med almindelig færgeaktivitet. Kundeløftet er persontransport og krydstogt med guide osv.
<b>Tjene penge</b>	Kobler flere elementer i værdikæden sammen til én pakke, der virker hensigtsmæssig for kunden.
<b>Nøgleressourcer</b>	Skibene og medarbejderne, der er ansat ift. virksomhedens kvalitetsbegreb.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Udvidelse af forretningsområderne og kundegrundlaget samt udvidelse af kapaciteten.



---

### 3.4 Kalvehave Labyrinthpark

- ❖ Specialviden – egne kompetencer udnyttes
- ❖ Svag/jævn vækst gennem tålmodighed og realisme

Kalvehave Labyrinthpark er en virksomhed inden for forlystelsesindustrien. Virksomheden har til huse på en landejendom på Sjælland og består af seks labyrinthparker anlagt på to hektar land. Foruden labyrintherne er en gammel stald-længe indrettet med 3D-puslespil og hjernevridere (sjove udfordrende spil til hjernen). Derudover rummer foretagendet en butik, som sælger spil, T-shirts mm., samt en cafe med et lille udbud af mad- og drikkevarer.

Kalvehave Labyrinthpark tiltrækker primært turister (95 %), særligt børnefamilier. Derudover får parken af og til besøg af skoleklasser.

Det er en sæsonbetonet forretning, og parken har åbent fra maj til september samt i efterårsferien. Der er ingen planer om at udvide forretningen til et helårsforetagende, da vejret er af afgørende betydning for muligheden for at tiltrække kunder. Dog arbejdes der i samarbejde med en konsulent på at udvikle virksomhedskurser, hvor labyrintherne danner rammen om teambuilding, seminarer og sjove oplevelser for medarbejdere.

Kalvehave Labyrinthpark er startet op og ejet af ægteparret Carsten og Dorthe Nøhr Larsen, som også varetager den primære drift af forretningen. Foruden parret er der ansat en gartner i perioden fra april-november såvel som fire deltidsansatte, som kommer på skift i løbet af åbnings sæsonen.

#### Virksomhedens historie

Carsten og Dorthe Nøhr Larsen har en baggrund som hhv. arkitekt og ingeniør. Parret boede i København, men havde en drøm om at starte deres egen forlystelsespark op uden for byen. I 2001 købte de derfor landejendommen på Sydsjælland med ideen om at opbygge en labyrinthpark. Denne beliggenhed blev valgt, så parret kunne fastholde hver deres arbejde i København, samtidig med at de gik i gang med at opbygge virksomheden.

I 2005 sagde Carsten sit job op for at arbejde fuld tid på at udvikle parken frem til åbningen i foråret 2006. Siden 2006 har parken langsomt vokset sig større, og flere labyrinter er kommet til. I 2011 blev parken yderligere udvidet, idet den gik fra 1 til 2 hektar.

---

I takt med at parken har udviklet sig og er blevet ældre, har antallet af besøgende ligeledes været jævnt stigende. Således havde parken i første sæson omkring 4.500 besøgende mod 11.000 besøgende i 2013.

Carsten Nøhr Larsen vurderer selv, at stigningen skyldes den løbende udvidelse af foretagendet, samt at kendskabet til parken langsomt har bredt sig.

Det er ikke muligt at opnå en tilstrækkelig indtjening til hele året alene ved Kalvehave Labyrinthpark. Ved siden af foretagendet er Dorthe derfor ansat i en ingeniørvirksomhed ni måneder om året. Carsten arbejder freelance som arkitekt uden for parkens højsæson og er kirkesanger hele året i den lokale kirke.

Det er ikke en ambition for parret at gøre virksomheden til en helårsforretning, omend Carsten har et delmål om at nå 15.000 besøgende pr. sæson, for dermed at skabe større overskud til resten af året.

### **Forretningsmodel**

Den store drivkraft for Carsten og Dorthe har hele tiden været, at det skal være sjovt at køre forretningen. Ægteparret lægger vægt på, at det er en interessepræget virksomhed, hvor det er lysten, der skal drive værket. De er derfor også meget opmærksomme på, at virksomheden skal bevare en form, som de kan stå inde for, og som passer til deres interesser. Derudover lægger de vægt på, at virksomheden skal have en størrelse, så de selv kan varetage den primære drift.

Foruden en interesse og lyst til at føre projektet ud i livet, lægger Carsten særligt vægt på, at virksomhedens succes skyldes, at de lige siden etablering af virksomheden har været meget omhyggelige med at udforme en forretningsmodel, som var realistisk, og som passede til den måde, de ville drive forretning på. Derfor var der også plads til, at forretningen eksempelvis ikke gav overskud i de to første sæsoner, men at der først i tredje sæson kom positiv bundlinje.

Inden opstart havde ægteparret foretaget et grundigt researcharbejde i forhold til at afdække markedet og udforme et budget for projektet. I opstartsfasen havde de indledningsvis indgået et samarbejde med Labyrinthia, som er en tilsvarende forlystelsespark beliggende tæt ved Silkeborg. Herfra fik de inspiration til budgetter mm., som gav et realistisk billede af, hvad de selv kunne forvente sig af deres virksomhed. Endvidere afdækkede de markedet for turisme i Syd-sjælland, inden de slog sig endeligt ned.

En ekstra styrke for parret er, at de har valgt en virksomhed, som ligger inden for deres fagområde og ekspertise. Som arkitekt har Carsten selv haft mulighed for at udforme parkens fysiske form. Dorthe har som ingeniør kendskab til projektledelse og økonomi, hvorfor hun har kunnet varetage mange af de administrative arbejdsopgaver. Dette har medvirket til, at de i store træk selv har kunnet administrere virksomheden, hvilket har sparet dem for store økonomiske omkostninger.

### At have tålmodighed

En anden årsag til virksomhedens succes tillægger Carsten, at de har haft tilstrækkelig tålmodighed og is i maven til at give virksomheden tid til at etablere sig på markedet og gøre kunder bekendte og fortrolige med produktet. Derfor har parret valgt at føre en mere afdæmpet og traditionel markedsføring af virksomheden. Den primære markedsføring har bestået i at distribuere reklamefoldere til overnatningssteder, sommerhusudlejere, campingpladser og andre attraktioner beliggende på Sydsjælland, Møn og Lolland-Falster. Til at starte med blev disse omdelt personligt af Carsten og Dorthe, men fra 2013 indgik de et samarbejde med Ferie Danmark, som distribuerer folderne i deres stativer på Sjælland.

Hertil kommer indirekte markedsføring gennem pressemeddelelser til Vordingborg Lokalavis, samt deltagelse i lokale by-events som fx Vordingborg *Vilde Vulkaner Festival* og *Shopping by Night* i Næstved. Ved disse lejligheder har de etableret en labyrint midt i byen og dermed skabt opmærksomhed omkring Kalvehave Labyrintpark. Denne tilgang har været med til at trække lokalbeboere til parken – en målgruppe, som er sværere at gøre opmærksomme på forlystelsen, idet de sjældent aktivt opsøger turistbureauer i området.

Byggesten i forretningsmodellen – Kalvehave Labyrintpark	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Familieorienteret med fokus på sjov, leg og læring. Labyrintparken tilbyder udfordringer for ben og hjerne gennem leg og "hjernevidere".
<b>Tjene penge</b>	Parken giver ikke overskud nok til begge ejere, så den ene har ansættelse parallelt med sit engagement i parken.
<b>Nøgleressourcer</b>	Ejernes egne ressourcer samt et antal spændende labyrinter, der faktisk udfordrer ben og hjerne.
<b>Nøglerprocesser og ledelse</b>	Tålmodighed og "is i maven" samt evner til at "tåle" underskud de første år.

---

### 3.5 Dyvig Badehotel

- ❖ Stram personalepolitik bag højt serviceniveau
- ❖ Gennemført koncept, høj kvalitet og standard
- ❖ Favner bredt publikum

Dyvig Badehotel er drevet af direktør John Bech Amstrup, som har stået i spidsen for virksomheden siden dørene blev slået op i 2010. Hotellet består af 20 værelser og har tilknyttet et brasserie og gourmetrestaurant. Det er en udpræget sæsonforretning med størst tiltrækning fra april til oktober. Bag Dyvig Badehotel står anpartsselskabet Dyvig Badehotel ApS, der blev stiftet i 2007.

Nøglen til badehotellets succes skal ifølge John Bech Amstrup findes i, at det primære fokus er rettet mod kunden og ikke den økonomiske bundlinje. Forretningen skal nødvendigvis være rentabel, men medarbejdernes primære fokus skal hele tiden være at give de besøgende en oprigtig oplevelse. Det betyder, at der arbejdes ud fra ambitionen om, hvor medarbejderne bør være, og ikke hvor medarbejderne skal være. Dette er et led i en langsigtet strategi, der skal sikre, at badehotellet også eksisterer om ti år.

#### Et samlet koncept

Hele ideen bag Dyvig Badehotel er, at de besøgende gæster skal få en god helhedsoplevelse, der lever op til forestillingen om at besøge et badehotel. Dette kræver at rammerne er i orden – både i forhold til bygning, interiør og de ansatte. Alt skal harmonere, så det passer til den scene, der skal udfyldes. Derfor er medarbejderne også håndplukket af John Beck Amstrup, som fører en stram personalepolitik med det resultat, at der jævnligt forekommer udskiftning i medarbejderstaben, hvis de ansatte ikke lever op til det høje serviceniveau. Derudover lægges der vægt på, at de to restauranter hele tiden bevarer en høj standard, og at hotellet tager sig flot ud. Fx plantes der hver sommer over 5.000 blomster, så det ydre også harmonerer med ideen om et badehotel.

For at opretholde et stramt og gennemført koncept, har John Bech Amstrup ingen ambitioner om at udvide forretningen; hellere 20 værelser og fuld belægning, frem for 100 værelser og halv belægning. Dette gør det nemmere at bevare standarden samtidig med, at det gør badehotellet mere eftertragtet.

#### En seriøs og personlig service

Et centralt element i John Bech Amstrups forretningsstrategi er at levere et højt serviceniveau, der fremstår ærlig og oprigtig. Badehotellets gæster skal mødes med seriøs og personlighedsnær service, så de føler sig velkomne. Derfor læg-

ger han også vægt på at motivere medarbejderne ved selv at udvise en positiv og smilende adfærd. Denne tilgang genererer ifølge John langt større værdi, end annoncekroner kan købe sig til, og virksomheden bruger derfor ikke mange penge på annoncering. Det høje serviceniveau kan betragtes som led i en markedsføringsstrategi, hvor positiv 'mund til øre'-omtale tiltrækker kunderne.

Dyvig har fået en del omtale gennem Børsen, som har fundet badehotellet interessant – dette skyldes ifølge John, at hotellet passer godt til avisens segment.

#### At favne bredt – arrangementer til enhver smag

Samtidig med at Dyvig Badehotel i rammerne har et stramt koncept, lægger John vægt på, at hotellet skal favne bredt; med hans egne ord "drejer erhvervet sig ikke om specifikke kundegrupper, men om at gøre gæster glade". Dette afspejles også i, at hotellet både har et brasserie og en hverdagsrestaurant.

Denne tilgang til de besøgende betyder, at der ikke ligger en begrænsning ift. de arrangementer, badehotellet kan rumme. Således afholdes der både bryllupper og konfirmation, ligesom de har forsøgt sig med både stegt flæsk- og stegt ål-arrangementer. Som led i at tiltrække besøgende uden for højsæsonen blev der i 2013 afholdt Dyvig julerevy, som tre store danske skuespillere skrev og opførte. En stor succes, som fremover vil blive gentaget.

#### Spotdeals på Dyvig Badehotel

Dyvig Badehotel har haft succes med at sælge ophold gennem spotdeal og opnåede rekordsalg med udsolgt alle fredage resten af året. Den rette forretningsstrategi for brugen af spotdeal skal dog findes for at det reelt kan svare sig, men hvis det støbes rigtigt sammen med middag og vin, kan det løbe rundt. Tilgangen giver gratis annoncering, idet spotdeal selv anbringer annoncer, og ifølge John bidrager dette til at holde virksomheden i gang i vinterhalvåret.

*"Erhvervet drejer sig ikke om specifikke kundegrupper, men om at gøre gæster glade"*

**- John Bech Amstrup,  
direktør**

Byggesten i forretningsmodellen – Dyvig badehotel	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Henvender sig især til Det gode liv, men også til events og arrangementer hele året. Der signaleres eksklusivitet i alt.
<b>Tjene penge</b>	Det er eksklusiviteten, der trækker indtjeningen. Det foregår en satsning på den "seriøse og personlige service".
<b>Nøgleressourcer</b>	Medarbejderne er ressourcen i leverancen af oplevelse. Hotellet som sådan og omgivelserne spiller en central rolle i gennemførelsen af eksklusivitetskonceptet.
<b>Nøglerprocesser og ledelse</b>	Håndplukkede medarbejdere, der kan leve op til eksklusivitetskonceptet.

---

### 3.6 Hotel Abildgaard

- ❖ Stram styring af omkostninger – overflødig skæres væk
- ❖ Synergier og stordrift gennem ejerskab af hoteller
- ❖ Convenience – all inclusive gør det let for gæsten

Hotel Abildgaard beliggende på Bornholm er et all-inclusive hotel, som tilbyder sine gæster pakkelsninger med færgebillet, morgen- og aftensmad samt overnatning. Hotellet er drevet som en familievirksomhed af Mie og Klaus Juhl og rummer 85 værelser. Under ledelse af ægteparret havde hotellet sin første sæson i 2011; sæsonen løber fra 1. maj til 30. september. Klaus, som har været i branchen siden 1993, har en bankuddannelse og en HA i erhvervsøkonomi. Foruden Hotel Abildgaard driver parret Hotel Friheden, beliggende kun 400 meter fra Hotel Abildgaard. Derudover har de netop købt et hotel i Allinge.

Hotellet havde i 2013 en bruttofortjeneste på 7,6 mio. kr., en meget god afkastningsgrad på 22 pct. og en god soliditetsgrad på 32 pct.

Klaus' og Mies erfaring fra branchen gør, at de ved overtagelsen af Hotel Abildgaard var meget opmærksomme på hvilke omkostninger, der er forbundet med at drive hotel, og dermed også hvor det er nødvendigt at sætte ind for at sikre en rentabel forretning. Efter egen tilfredshed med 'all inclusive' på ferier i udlandet besluttede de, at denne model var interessant at gøre til omdrejningspunkt for deres egen virksomhed. Dette blev gjort ud fra særligt to overvejelser: 1) noget ekstra at tilbyde, og 2) økonomisk effektivitet.

#### **Noget ekstra at tilbyde**

For at tiltrække kunder skal der mere til end blot at tilbyde et 3-stjernet hotel med sædvanlige standardydelse. Tanken var derfor, at Hotel Abildgaard med 'all inclusive' konceptet kunne tilbyde kunderne noget ekstra – noget som rakte ud over et almindeligt hotelbesøg. Herved blev det samtidig muligt at åbne salg af pakkerejser, hvor også færgebilletten er inkluderet. Dette giver en enhedspris, som gør det nemmere for de besøgende at overskue udgifterne til en ferie.

Denne forretningsmodel har samtidig gjort det muligt at sælge ophold gennem andre rejseselskaber (fx Riis Rejser). Herved undgår Klaus selv at skulle stå for markedsføringen, da denne sker gennem rejseselskaberne. Salgstilgangen har yderligere gjort, at parret har halveret deres markedsføringsomkostninger siden 2010. Foruden at give god service og gøre deres kunder til ambassadører i eget netværk, annoncerer de primært i lokal- og gratisaviser. Derudover har annoncer i *Idényt* vist sig særligt lukrative. Foruden børnefamilier, som fylder mest i

---

sommermånederne, er den primære målgruppe i for- og efterårssæsonen 60+, hvorfor digital markedsføring bliver mindre relevant.

Som medlem af Rejsegarantifonden kan Klaus indgå samarbejdsaftaler om billige færgebilletter til Bornholm. Herved har han mulighed for at tilbyde sine kunder fordelagtige priser ift. til mange andre overnatningssteder på Bornholm.

### **Økonomisk effektivitet**

En stor udgiftspost inden for den danske restaurationsbranche er lønninger til ansatte. Ambitionen var derfor med Hotel Abildgaard at 'skrælle' alle overflødig udgifter af produktet og bygge op med mindre løntunge elementer. Ved at tilbyde en buffet sparer de fx på antallet af tjenere. Ved at åbne Hotel Abildgaard så tæt op ad parrets andet hotel, blev det samtidig muligt at skabe synergieffekter mellem hotellerne og fx benytte det samme personale.

Foruden ovenstående lægger Klaus vægt på, at succesen med Hotel Abildgaard særligt skyldes, at de med to (og snart tre) hoteller har skabt en samlet virksomhed, som er mere omkostningseffektiv. Dette har også gjort det muligt at ansætte mere personale, samtidig med at de har kunnet holde udgifterne hertil nede. Da ægteparret kun havde Hotel Friheden, måtte de fx selv stå for det meste af arbejdet. Med den nuværende forretningsmodel har de imidlertid fået mere overskud til at drive forretningen, herunder at arbejde strategisk og være kreativ i forhold til nye ideer.

### **Udfordring**

Klaus påpeger, at det er en kæmpe udfordring for branchen at finde danskere, der er villige til at arbejde på de vilkår, det kræver – både i forhold til løn og ansættelsesperiode. Arbejdet som deltidsansat kommer i karambolage med regler inden for dagpengesystemet. Derfor er det nemmere at ansætte personale fra Østeuropa.

<b>Byggesten i forretningsmodellen – Hotel Abildgaard</b>	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Sjov, leg og læring om sommeren, og Det gode liv resten af tiden. Klart signal om all-inclusive. At man ved, hvad man har betalt for, og der gemmer sig ikke flere udgifter.
<b>Tjene penge</b>	Man udnytter synergier mellem ejernes to hoteller. Man udnytter all-inclusive-konceptet med færgebillet til at øge kundegrundlaget og øget turnover per kunde.
<b>Nøgleressourcer</b>	Hotellernes tætte beliggenhed og personale.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Synergi og optimering. Udnyttelse af ressourcer bedst muligt. Medlemskab af Rejsegarantifonden. Familieejet og familiedrevet i form af aktieselskab.

---

### 3.7 Feriecenter Slettestrand

- ❖ *Unikt og nyskabende koncept*
- ❖ *Stor ekspertise i de valgte nicheområder*
- ❖ *Løbende investeringer i udvidelse og forbedringer*

Feriecenter Slettestrand ved Jammerbugten blev opført i 1988 og førte en om- tumlet tilværelse indtil tre familier fra Fyn købte centret i 1999. Ud over en ukuelig vilje til at skabe noget, tog de idéen om et banebrydende koncept med sig til Nordjylland. De tre familier ønskede at skabe et helt nyt feriecenterkon- cept i Danmark for personer med forskellige former for handicaps. Konceptet, som man i dag kan betegne som social turisme, bygger på rumlighed – både i forhold til ”normale” feriegæster og i forhold til gæster med handicaps.

#### **Omsætning og ejerforhold**

Feriecenter Slettestrand omsætter i dag for lidt over 20 mio. kr. om året og har omkring 100 personer igennem lønsystemet hvert år - herunder ca. 28 fuldtids- ansatte. Såvel bruttomargin, overskudsgrad som soliditetsgrad er inde i en posi- tiv udvikling, og der har været positiv bundlinje siden 2003. Centret har udviklet sig markant siden de tre familier fra Fyn overtog det. De etablerede centret med et interessentselskab med de tre familier som ejere og et aktieselskab som driftsselskab. Den ene familie har siden trukket sig fra, og to nye medejere i form af næste generation af Kronborgfamilien har købt sig ind. Drivkraften bag centret er familien Kronborg, som står for den daglige drift. I dag ejer familien Kronborg, John, Inger-Marie og en søn og en datter, to tredjedele af centret.

#### **Starten**

Det var en stor udfordring at overtage et feriecenter, der flere gange fra 1988 til 1999 havde været i store vanskeligheder. Centret var ikke blevet vedligeholdt og fremstod nedslidt. Der skulle startes forfra, hvilket blandt andet blev mulig- gjort med over 1 mio. kr. i EU-midler til udvikling af handicapfaciliteter og til ansættelse af en udviklingskonsulent. Der skulle tænkes nyt, og det blev der.

Den daværende Fjerritslev Kommune blev kontaktet med henblik på at etablere en særlig boenhed for handicappede i én af centrets lejlighedsfløje. Det viste sig at være en god idé, og i dag har Kronborgfamilien etableret sin egen boenhed som en velfungerende og inspirerende enhed inden for rammerne af Feriecen- ter Slettestrand, mens det kommunale bofællesskab er kraftigt udvidet og flyt- tet ind i egne faciliteter i Hjortdal, den nærliggende landsby.



---

De nye ejere gik også i gang med at renovere lejlighederne og bygge en række lejligheder i to af lejlighedsfløjene om til handicapegnede lejligheder. I samarbejde med Fjerritslev Kommune og med midler fra Friluftsrådet blev der desuden etableret en handicapvenlig sti helt ned til Vesterhavet. Alt dette betød, at Feriecenter Slettestrand i 2005 kunne modtage Danmarks største turistpris, Turismens Fællesråds Initiativpris, som anerkendelse for at have skabt et helt nyt koncept indenfor dansk turisme.

### **Konstant udvikling**

Når man i dag spørger direktør John Kronborg om hemmeligheden bag Feriecenter Slettestrands succes, så svarer han, at det skyldes en kombination af seks særlige faktorer:

1. Et unikt og nyskabende koncept
2. Et unikt sted rent geografisk og naturmæssigt
3. En særlig ildsjæls indsats over en årrække
4. Hårdt arbejde ud fra en livsstilsfilosofi
5. Ekspertise på afgørende områder i forhold til de udvalgte nicheområder
6. Samme ledelse i 15 år – og tilgang af nye, kompetente medlemmer til lederteamet

John summerer gerne årene op med en overskrift, der hedder hårdt arbejde og kolde afvaskninger. De kolde afvaskninger henviser blandt andet til, at John og Inger-Marie hver dag uanset vejr bader i Vesterhavet. Men også til de perioder med modgang, som de har oplevet over tid.

Feriecenter Slettestrand lever efter den filosofi, at det er dem, der styrer forandringerne. Det kan man se på den måde, som familien Kronborg griber mulighederne an på. Feriecenter Slettestrand har i alle årene investeret tæt ved alle optjente midler i centret. Der er investeret over 10 mio. kr. i faciliteter til handicappede, konferencefaciliteter, legeforhold mv. En helt ny svømmehal er under planlægning, og der er planer om ombygning af den nuværende svømmehal til konferencefaciliteter og meget mere.

### **Muligheder i markedet**

De senere år har Familien Kronborg set en række forandringer i samfundet i retning af stadig større fokus på motion, natur og sundhed. Derfor traf centret i 2000 nogle beslutninger om at investere i en målrettet mountainbike-indsats med udgangspunkt i det unikke område på og ved Lien, som centret ligger ved foden af. Området er yderst velegnet til mountainbike.

---

Feriecenter Slettestrand satser ikke på mountainbike-aktiviteter uden grund. Fire personer i familien Kronborg har ekstraordinær ekspertise inden for netop denne sportsgren. Der er danske og nordiske mestre i mountainbike i familien. Her ved man præcist, hvad der optimerer oplevelsen.

I 2013 investerede Feriecenter Slettestrand i en landejendom, som skal omdannes til et *state of the art* mountainbikecenter med en særlig mountainbikebane, hvor man kan øve sig inden man bliver sluppet løs i det store naturområde. I centret tilbydes helt specielle faciliteter for mountaibikefolket: Vaskehal, tørre-rum, cykeldepot med aflåselige bokse, cykelværksted, indoor "rollerbanemiljø" m.m. Og selvfølgelig gedigne overnatningsmuligheder og fælleslokaler til udfoldelse af samvær i "3. halvleg". Som et kuriosum må man naturligvis stille sin mountainbike på værelset, for som John siger det: *"For mange af vores mountainbike-kunder er det populært sagt vigtigere at have cyklen inde på værelset end konen. Cyklerne koster op til 60.000 kr., så dem skal der passes ekstra på"*.

Mountainbike-satsningen er et markant spring for feriecentret. Det kræver dyb indsigt i nye brugergrupper med helt særlige krav. Det kræver et nyt center. Det kræver nye baner. Disse investeringer er også nødvendige for at *catre* for det norske marked, som i stigende grad har fået øjnene op for MTB-mulighederne hos Feriecenter Slettestrand. John forklarer, at mange norske MTB-ere tager til centret for at køre i vinterhalvåret, når det ikke er muligt at køre i Norge pga. vintervejret. Denne mulighed har centret grebet.

### **Samarbejde**

Feriecenter Slettestrand råder selv over en af landets mest kompetente *trailmakere* i kraft af aktivitetsleder Esben Kronborg, som i parentes bemærket fik tildelt den nationale hæder som "Årets mountainbiker 2013" på grund af sin sejr i et af klodens hårdeste "vildmarksløb" på 700 km i Nordnorge. Derfor arbejder centret tæt sammen med Naturstyrelsen om at etablere baner i området på en måde, så der ikke opstår gnidninger mellem andre brugere af det naturskønne område. Indtil videre har brugen af området til mountainbike-aktiviteter ikke medført gnidninger af nogen art. John Kronborg mener, at det skyldes deres banedesigner og samarbejdet med Naturstyrelsen.

### **Ekspertise**

Det har hele tiden handlet om ekspertise for Feriecenter Slettestrand. Ekspertise inden for handicapturisme og senere ekspertise inden for mountainbike. Men også ekspertise inden for gastronomi, hvor økologi og dyrevelfærd er afgørende elementer.

Inden for handicapområdet har feriecentret hele tiden haft den fornødne ekspertise, da både Inger Marie og John Kronborg har omfattende uddannelse, viden og erfaring med handicapområdet – og derfor med særlig viden om handicappede og de udfordringer, de står over for i dagligdagen og på ferien.

### Professionalisme og stærk kultur

I dag er Feriecenter Slettestrand ved at tage de næste skridt i retning af at øge professionaliseringen af driften - også når det handler om ansættelse af personale. Feriecenter Slettestrand ansætter i dag nye medarbejdere på holdninger. Ansatte skal byde ind på den særlige livsstil, der er på feriecenteret. Det er i dag ikke nok at være dygtig til eksempelvis at køre mountainbike. Man skal også "købe ind på livsstilen". Flere nye medarbejdere har således valgt at bosætte sig i Slettestrandområdet sammen med familien.

*"Vi har aldrig mistet gløden og fascinationen i forhold til at være iværksættere. Vores iværksætterkultur er vigtig for os. Ellers kunne vi ikke blive ved med at investere tid, kræfter og penge i en konstant udvikling"*

**- John Kronborg**

Ifølge John er der siden 1999 skabt en særlig kultur af tolerance på Feriecenter Slettestrand. Denne kultur handler om respekt for og samspil mellem mennesker med forskellig observans og forskellige muligheder i livet. Denne kultur af tolerance kommer fra hele staben på Feriecenter Slettestrand, men den kommer især fra Inger-Marie Kronborg. Inger-Marie har siden den første dag været kulturbærer på centret. Det er hendes ånd og særlige servicekoncept, som mærkes hver dag på feriecentret – af gæster, beboere og medarbejdere.

Byggesten i forretningsmodellen – Feriecenter Slettestrand	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Familieorienteret med fokus på Sjøv, leg og læring samt Det gode liv. Specialmålgrupper: Mennesker med handicaps samt MTB-entusiaster. Men også kursus- og konferenceaktivitet for virksomheder. Løftet er Nordjyllands aktive feriecenter for alle.
<b>Tjene penge</b>	Gennem investeringer i specialfaciliteter til handicapturisme, MTB-turisme og kursus- og konferencefaciliteter. Specialviden på alle områder gør centret attraktivt.
<b>Nøgleressourcer</b>	Kulturbærerne på stedet – ejerne – samt personalet, der rekrutteres gennem en holdningsbaseret personalepolitik.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Specialviden giver mulighed for udvidelse af kundegrundlaget og forbedret turnover per kunde. Familieejet og familiedrevet i form af interessentselskab og aktieselskab.

---

### 3.8 Fårup Sommerland A/S

- ❖ *Massive investeringer i mekaniske forlystelser*
- ❖ *Fokus på detaljen i produktet – overvågning af performance*
- ❖ *Optimering af processer mhp. størst mulig indtjening*
- ❖ *Fårup Academy – stor vægt til service og opkvalificering*
- ❖ *10-årige udviklingsplaner – international orientering*

Søren Kragelund, direktør for og ejer af Fårup Sommerland, er ikke en mand, der bare sidder inde på sit kontor og håber på, at hans forretning kører, som den skal. Han er heller ikke en mand, der befinder sig i sin park hele tiden uden at se på verden uden for parken. Søren Kragelund har igennem sine snart mange år i dansk turisme ikke blot arbejdet intensivt med sin egen virksomhed. Han har også blandet sig i nordjysk og dansk turismes udvikling. Han siger gerne sin mening om den vej, dansk turisme har bevæget sig i og den vej, dansk turisme bevæger sig i netop nu.

Søren er i dag direktør for det, som mange nordjyder vil kalde for *deres* sommerland. Fårup Sommerland blev etableret i 1975 af Søren Kragelunds far, Anders Kragelund. Søren kommer ud af en lang slægt af købmænd, som i 1960erne så store varehuse og butikskæder skyde op i Danmark. Udfordringen var, at enten skulle man blive rigtig stor eller også skulle man ændre kurs. Man valgte det sidste og købte et landareal i nærheden af Pandrup, som skulle være fremtidens familiefriested. Her skulle man kunne slappe af og være sammen.

I dag har Fårup Sommerland 26 fuldtidsansatte og 450 sæsonarbejdere. Alt i alt: 110 årsværk eller 200.000 timer i løbet af en sæson. De fleste af sæsonmedarbejderne er unge mennesker, der typisk starter hos Fårup Sommerland, når de starter i gymnasiet og slutter, når de er færdige på universitetet. Men der er også 50 seniorer, der kan give gæsterne en anden oplevelse, end de unge kan.

I 2013 bød Fårup Sommerland 656.904 gæster inden for og opnåede en omsætning omkring 130 mio. kr. Ser man på hoved- og nøgletal fra 2009 til 2013, så er blandt andet afkastningsgraden støt stigende.

#### **Effekten af fokus**

Når man spørger Søren, hvordan han vil forklare virksomhedens udvikling, så viser han gerne en figur med udviklingen i besøgstallet. Han siger, at det hele handler om fokus, og at denne fokusering for alvor skete omkring 2000/2001, hvor man udarbejdede en *Hvidbog*, en strategisk retning, som svar på ændringerne i markedet – blandt andet ændringer i forståelsen af familiebegrebet.

---

Søren fortæller, at man tilbage i 1975 mest havde fokus på ting som ridestier, robåde, sandkasser, trædecykler og trampoliner. Det gav dengang omkring 40.000 gæster. I 1978 var dette tal vokset til 260.000 gæster, der nu også kunne opleve en ny togbane samt vandcykler. Der skete imidlertid for alvor noget, da Fårup Sommerland byggede en vandrutsjebane i 1983, hvor man bød 410.000 gæster velkommen. Det er på dette tidspunkt, at det går op for Fårup Sommerland, at der skulle ske et skifte væk fra almindelige aktiviteter og over til mekaniske forlystelser. I 1989 introducerede man så Aquaparken med blandt andet vandrutsjebaner og vandfald. I de efterfølgende år så en række nye attraktioner dagens lys med passende og nøje planlagte mellemrum. I forbindelse med hver ny større attraktion skete der en mindre stigning i besøgstallet, men det bliver ikke til en konstant stigning. Besøgstallet forsatte med at ligge omkring 400.000 gæster årligt. *Hvidbogen* omkring 2000/2001 ændrede imidlertid dette markant, siger Søren. Det var eksempelvis i forbindelse med arbejdet med *Hvidbogen*, at man fandt ud af, at gæsterne også bemærker, om der er rent og pænt, at toiletterne virker og er pæne, at der er god sikkerhed, at der er rene og pæne stier og at der er god service.

Et andet aspekt af arbejdet med *Hvidbogen* var den klare fokusering på morens rolle i familien i forhold til at træffe beslutninger om ferie og fritidsaktiviteter. Det blev gennemført i markedsføringen på en meget konsekvent måde. Det var en del af analysegrundlaget i *Hvidbogen* og faldt sammen med forskning på Aalborg Universitet sammen med VisitDenmark omkring beslutningsprocesser i danske og tyske familier i forhold til ferie og fritid.

### **Strategi og service**

Det var med *Hvidbogen*, at der for alvor kom skub i forretningen. Og det var arbejdet med *Hvidbogen*, som lagde grunden for den professionalisering, som fortsat præger Fårup Sommerland i dag. I dag har Fårup introduceret Lynet, Orkanen og Falken som store rutsjebaner, der tiltrækker mange mennesker. Men det er ifølge Søren *Hvidbogen*, der er den bedste forklaring på den øgede professionalisering af Fårup Sommerland. Det man gjorde i forbindelse med tilblivelsen af *Hvidbogen* var, at man ganske enkelt spurgte gæsterne, hvad de synes, og hvad de ville sætte pris på. Såre enkelt, men meget virkningsfuldt. I dag har Fårup Sommerland blandt andet stor fokus på, hvordan virksomheden agerer, mens gæsterne er på besøg. Der er konstant en række ledere på "patrulje" i parken for at sikre, at alting går, som det skal. Man har også introduceret et onlineanalyzesystem, så man kan følge med i, præcist hvor meget hver kasse omsætter for og hvornår.

---

I Fårup Sommerland får medarbejderne løn efter, hvor gode de er til at leve op til de målinger, som konstant foretages. Hvis renheden på toiletterne eller restauranterne falder til under 98 % tilfredshed hos gæsterne, så spørges der til, hvordan det kan være. Der er konstant fokus på optimering af processerne og kvaliteten af den service, der leveres.

I Fårup Sommerland benytter man sig også meget af *mystery shoppers*, der kommer på uanmeldte besøg for at tjekke, om service og kvalitet er i orden i forhold til de krav, der er fastlagt af ledelsen.

### **Hybrider og investering**

Når Søren taler om sin virksomhed, som han ejer og driver sammen med sin fætter, Henrik Schnack, så taler han om, at Fårup Sommerland har udviklet sig fra en almindelig type virksomhed til en hybrid. Det vil sige dengang, hvor Fårup Sommerland gik fra at være et lege- og aktivitetsland til også at have mekaniske forlystelser. I dag taler Søren om den næste hybrid for Fårup Sommerland, nemlig den hvor der bygges overnatning på som et ekstra element. Søren vil gerne bygge egne overnatningsfaciliteter i 2016. Tanken er, at gæsterne skal tilbringe 1-2 nætter i Fårup Sommerland, hvorefter de drager videre. Overnatningsfaciliteterne behøver ikke alle at være "almindelige". Det vil være naturligt, at de falder ind i omgivelserne, for Fårup Sommerland ligger helt inde i skoven.

### **Professionalisering**

En del af forklaringen på succesen er også at finde i den stigende grad af professionalisering, som har fundet sted over årene. Søren fortæller, at man allerede i 1989 indsatte en professionel bestyrelse til at afløse den tidligere familiebestyrelse. Fårup Sommerland satser på at gøre det hele mere og mere professionelt – fra ledelse til medarbejdere og helt ud til gæsterne. Som en del af professionaliseringen udleverer Fårup Sommerland hvert år en personalehåndbog, hvor hver medarbejder får et detaljeret indblik i virksomhedens mission, vision, værdier med videre. Det giver den enkelte medarbejder et klart overblik over virksomheden.

### **Fårup Academy**

Et helt nyt kapitel i historien om Fårup Sommerland er blevet skrevet med etableringen af Fårup Academy. Det er en del af Fårup Sommerland, men samtidig noget helt særligt. Fårup Academy er den foreløbige kulmination af *Hvidbogen*, idet der er fokus på gæsteoplevelsen gennem service og værtskab. *Hvidbogens* grundprincipper omkring service og værtskab danner grundlag for uddannelse af egne medarbejdere, men også for salg af kurser til virksomheder og organisa-

tioner i turismebranchen. Endnu mere interessant er det måske, at virksomheder og organisationer i andre brancher nu tager på kursus i Fårup for at lære om Fårup Sommerlands servicekoncept. Fårup Academy er på den måde endnu en hybrid i Fårup Sommerlands udvikling.

### Fremtiden

Hos Fårup Sommerland har man siden starten altid tænkt i, hvordan fremtiden nu ville forme sig. Søren siger blandt andet, at Fårup Sommerland hele tiden tænker frem. Man lægger 10-års planer – også selv om alle siger, at det er for lang en tidshorison. Fårup Sommerland prøver hele tiden at se på, hvordan verden ser ud i fremtiden. Hvad skal vi så gøre for at møde fremtiden? Ét af de steder, hvor Fårup Sommerland gik ud hurtigt var Facebook. Her har Fårup Sommerland i dag 84.000 likes, og det er ikke kun på posts. Det er folk, der følger Fårup på Facebook. Virksomhedens hjemmeside har omkring 820.000 unikke besøgende hvert år.

Fårup Sommerland analyserer det marked og de fremtidige markedsomgivelser, som virksomheden henvender sig til. Nordjylland er udfordret på turister – især de tyske turister. Det betyder, at der – som det ser ud nu – er grænser for, hvor meget Fårup Sommerland kan blive ved med at vokse. Der skal flere udenlandske gæster til. Og den opgave forholder Søren sig systematisk til at løse, gennem udvikling af parken og gennem påvirkning af turismeudviklingen i Nordjylland og hele Danmark. Søren deltager derfor gerne i debatten om fremtidens turisme i Danmark. Så Fårup Sommerland er for Søren ikke blot et sted i skoven. Fårup Sommerland er en del af en større helhed, der skal fungere hele vejen rundt – for alle.

Byggesten i forretningsmodellen – Fårup Sommerland A/S	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Fårup er familiefokuseret på basisproduktet og virksomhedsfokuseret på Fårup Academy. Fårup lover sjov helt ude i skoven til hele familien. Det handler om samvær og fællesskab gennem sjov, leg og læring. Fårup lover også optimering af serviceleverancen gennem Fårup Academy.
<b>Tjene penge</b>	Gennem fokus på detaljen ift. indtjening per kunde per kasse helt ned i minutter per dag kan indtjeningen optimeres og justeres øjeblikkeligt. Også ift. bemanning kan der foretages justeringer øjeblikkeligt.
<b>Nøgleressourcer</b>	Konstant tilføjelse af nye attraktioner / overnatningsfaciliteter.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Fokus på detaljen. Fokus på at levere alt det, der støtter op om sjov helt ude i skoven og godt købmandsskab. Familieejet og familiedrevet som aktieselskab med professionel bestyrelse.

---

### 3.9 Djurs Sommerland A/S

- ❖ *Massive investeringer i mekaniske forlystelser i millionklassen*
- ❖ *International overvågning og inspiration*
- ❖ *Kvalitetssikring ned i mindste detalje*
- ❖ *Købmandskab*

Der er sket meget, siden Djurs Sommerland var et lille sommerland midt på Djursland.

Djurs Sommerland, som i dag er Skandinaviens største sommerland, er 100 pct. ejet og drevet af familien Nielsen. I løbet af en sæson er der 500 medarbejdere. 40 af medarbejderne, hvoraf de 20 er faglærte håndværkere, er fastansatte. I 2013 besøgte 752.000 gæster Djurs Sommerland. I 1997 var der 350.000 gæster, men helt tilbage i 1981, da de to direktører Henrik og Michael B. Niensens far etablerede Djurs Sommerland, var man lykkelig for at få 150.000 gæster.

Det kan være svært at forstå, hvordan Djurs Sommerland har kunnet udvikle sig så markant på relativt få år. Men måske er det nemmere at forstå, når det ses, at der er investeret over 250 mio. kr. de seneste år. Henrik siger, at de mange investeringer er finansieret på baggrund af parkens egen drift. Så der er virkelig sket meget, siden Djurs Sommerland blot var ét sommerland blandt mange med et lidt støvet image, klappedyr og trampoliner, som Henrik kalder det.

Når direktør Henrik B. Nielsen i dag tænker tilbage, er der en række milepæle i Djurs Sommerlands historie, der bidrage til at forklare den succes, som Djurs Sommerland har oplevet gennem en årrække.

#### **Første milepæl: Opbakning fra banken**

Den første milepæl er dengang, da Henrik og Michael Niensens far døde i 1996. Dengang skulle brødrene tage stilling til, hvad der skulle ske med sommerlandet med blandt andet trampolinerne, klappedyrene og det støvede image.

I ejerkredsen var der på det tidspunkt en kompagnon, der ønskede at sælge sin ejerandel. Når Henrik tænker tilbage er han ikke i tvivl om, *”at det hele nok havde set noget anderledes ud, hvis ikke banken dengang havde bakket op om at købe kompagnonen ud”*.

#### **Anden milepæl: Satsning på mekaniske forlystelser i millionklassen**

Da brødrene tog over efter faderen, der selv var handelsuddannet, måtte de træffe nogle strategiske beslutninger. Skulle de fortsætte efter det hidtidige



---

koncept, hvor parken overvejende bestod af fysiske aktiviteter, eller skulle de gå i den retning, hvor de fremtidige investeringer i større grad ville blive mekaniske forlystelser? Michael, der er uddannet inden for organisation og handel, og Henrik, der har en baggrund inden for afsætning og reklame, tog efterfølgende den beslutning, at fokus fremover overvejende skulle være på større mekaniske forlystelser. Den første investering blev Rio Grande Rafting i 1997. En investering til 15 mio. kr.

I 1997 kom der 350.000 gæster, men året efter faldt besøgstallet en smule. De to brødre var overbevidst om, at strategien var rigtig, og at forklaringen på faldet i besøgstallet fra 1997 til 1998 skulle findes i det dårlige sommervejr det år, men var det nu også hele forklaringen? Svaret kom i 1999, hvor omkring 400.000 gæster besøgte Djurs Sommerland. I årene herefter fortsatte stigningen i besøgstallet, og brødrene fortsatte investeringerne. I 2002 kom den næste store investering på 18 mio. kr. i den første rigtige rutsjebane i Djurs Sommerland. Herefter er der fulgt en række større investeringer, og besøgstallet er fulgt med.

Ændringen fra trampoliner og klappedyr til mekaniske forlystelser i millionklassen ser ud til at være en succes. Hvis man sætter 2009 som indeks 100, så er 2013 indeks 149. Fra 550.063 gæster i 2009 til 752.183 gæster i 2013.

### **Tredje milepæl: Professionalisering**

På de interne linjer er det også blevet tydeligere for brødrene, at der med de store ambitioner også følger et stigende krav til professionalisme – hos dem selv, hos administrationen, hos teknikerne og hos leverandørerne. Det hele har skullet igennem en gennemgribende udviklingsproces. Henrik påpeger, at der er en meget stor forskel på den virksomhed, der i dag besøges af flere end 750.000 gæster, og den virksomhed, der for år tilbage havde 350.000 gæster.

### **Fjerde milepæl: International orientering og benchmark**

Den fjerde, og sidste milepæl, handler om det syn, som brødrene har på virksomheden. Djurs Sommerland er ikke længere et sommerland i deres øjne. Det er en international forlystelsespark. Her ligger netop en del af forklaringen på det markante strategiske skifte, som brødrene har foretaget med Djurs Sommerland.

Henrik forklarer, at de hele tiden benchmarker sig op imod en række forbilleder, som han kalder dem, i Europa. Det er dem, de hele tiden lærer af. De ser på, hvad de gør godt, og ser så på, om det ville kunne passe ind hos Djurs Sommerland i forhold til de mål og værdier, som Djurs Sommerland arbejder med. Brød-

---

rene har et internationalt udsyn. De holder hele tiden øje med de internationale bevægelser i markedet. Det er også blevet bemærket i Region Midtjylland, hvor Djurs Sommerland i 2013 modtog hovedprisen i Turismevekstprisen. Heri hedder det blandt andet, at Djurs Sommerland har et *"indgående kendskab til markedstendenser, en skarp fokusering på målgrupper og høj prioritering af kvalitet og serviceniveau"*.

Det internationale udsyn ses også af, at brødrene i 2008 valgte et internationalt analyse- og designfirma til at hjælpe med at udforme virksomhedens master- og strategiplan.

Brødrene har over årene udviklet Djurs Sommerland fra at være båret af en lidt autodidaktpræget legelandskultur til at være båret af en professionel kultur præget af et internationalt udsyn. Når man så spørger Henrik om, hvad det er, der gør Djurs Sommerland til noget særligt, så svarer han hurtigt, at det er en kombination af tre elementer:

- Aktivitetsbaseret familieunderholdning
- Stort vandland
- Forlystelser på et internationalt niveau

Det er i kombinationen af disse tre elementer, at enhver, der besøger Djurs Sommerland, skal kunne hygge sig og slappe af – også selv om det nogle gange går hulens stærkt i rutsjebanerne, og selv om der er rigtig mange mennesker på en god sommerdag.

### **Godt købmandsskab**

Den positive udvikling handler ikke alene om skiftet fra trampoliner og klappe-dyr til mekaniske forlystelser med en kapacitet på op til 800-1.000 mennesker i timen. Det handler også om godt købmandsskab.

*"Hvis det ikke kan betale sig, så åbner vi ikke!"*

**- Henrik B. Nielsen,  
direktør**

Det kan muligvis udspringe af både faderens og brødrenes handelsbaggrund, eller som Henrik udtrykker det: *"Hvis det ikke kan betale sig, så åbner vi ikke!"*. Dette er med henvisning til diskussionen om, hvorvidt man skal have åbent flere dage om året. Som det er nu, har Djurs Sommerland 110 åbningsdage om året, og det er her pengene skal tjenes.

Det gode købmandsskab skal ifølge Henrik resultere i tre ting:

- Flere gæster
- Bedre gæsteoplevelser
- Bedre økonomi for Djurs Sommerland

### Fremtidig udfordring

Djurs Sommerland får naturligvis ikke sine gæster foræret. Heller ikke selv om der investeres yderligere de kommende år. Djurs Sommerland skal ifølge Henrik være bedre til at penetrere det *catchment area*, der ligger mellem 1-2 timers kørsel fra Djurs Sommerland. Det er her et af de fremtidige potentialer ligger for Djurs Sommerland.

Derudover er det en forudsætning, at dansk turisme skifter gear, så der kommer flere gæster til landet. Hos Djurs Sommerland er 10-11 pct. af gæsterne udenlandske. Djurs Sommerland har over tid flyttet den nominelle del, men ikke andelen, og det bekymrer Henrik. Markedet skal være større for, at Djurs Sommerland kan fortsætte udviklingen.

Byggesten i forretningsmodellen – Djurs Sommerland A/S	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Familiefokuseret med sloganet "Vi elsker legebørn". Fokus på sjov, leg og læring for familier med særlig fokus på action og hyggeligt samvær.
<b>Tjene penge</b>	Gennem fokus på hver kunde forbedres turnover per kundebesøg samt flere genbesøg.
<b>Nøgleressourcer</b>	Konstant tilføjelse af nye attraktioner. Indsættelse af højt kvalificeret faglært arbejdskraft i såvel administration som drift og vedligehold svarer til de høje kvalitetskrav, som Djurs kører efter.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Kvalitetssikring ned i mindste detalje og godt købmandsskab. Familieejet og familiedrevet i form af aktieselskab.

### 3.10 Sol og Strand Feriehusudlejning A/S

- ❖ *Nærhed til kunde og fleksibilitet som altdominerende princip*
- ❖ *Ejerskab af web-leverandører og byggeselskab*
- ❖ *Vækst gennem opkøb*
- ❖ *Stor gennemsigtighed via brugeranmeldelser mv.*

Når Sol og Strand Feriehusudlejnings direktør, Kaj Fredriksen, ser tilbage på virksomhedens udvikling fra 1975 til i dag, så kan forløbet godt virke meget logisk og rigtig. Sådan er det ikke altid, når man står midt i en rivende udvikling, der viser en virksomhed, der har haft og fortsat har en stor portion entreprenørånd, fremsynethed, dygtighed, held og ikke mindst en evne til altid at være tæt på kunderne. Det at være tæt på kunderne og have direkte kontakt til dem er ifølge Kaj nok det tætteste, man kommer på Sol og Strands DNA. Med til diskussionen om virksomhedens DNA hører også, ifølge Kaj, ord som fleksibilitet og dynamik.

Sol og Strand har siden den ydmyge start med et enkelt feriehus på en klitgrund ved Lyngså syd for Sæby udviklet sig til en virksomhed med udlejning af ca. 5.500 feriehus. Virksomheden sælger i dag omkring 68.000 ferieuger og havde i 2012 en nettoomsætning på 123 mio. kr. Samme år var overskudsgraden 70,4 og afkastningsgraden 62,5. Virksomheden beskæftiger i dag 155 medarbejdere.

#### Starten

Sol og Strand ejes og drives af en lille kreds af personer omkring de oprindelige ejere, Margit og Kjeld Andersen samt Margits broder Kaj Frederiksen, som både er direktør og medlem af bestyrelsen. Kjeld Andersen er bestyrelsesformand. Men tankerne og planerne var nogle helt andre i 1975, da Margit og Kjeld byggede feriehuset i Lyngså med hjælp fra lillebror Kaj. Det lille feriehus blev hurtigt lejet ud, og inden længe var dette suppleret af yderligere et halvt hundrede huse til udlejning. Konturerne til en forretning begyndte så småt at tegne sig.

I 1979 blev den personligt ejede og drevne virksomhed, Sol og Strand Feriehusudlejning omdannet til et selskab, og i 1980 blev Kaj ansat i firmaet. Efter en del diskussioner med den daværende Pandrup Kommune om tilladelse til etablering af virksomhed i landzoneområde flyttede Sol og Strand ind i en nedlagt landejendom ved Kås tæt ved Pandrup. Dengang foregik alting manuelt, og postvæsenet havde kronede dage, når eksempelvis alle kontrakterne blev sendt frem og tilbage mellem Sol og Strand, lejere og husejere. Hertil kom tonsvis af kataloger, der udsendtes til såvel tidligere lejere som nye kundeemner på fore-

---

spørgsel. Forretningen voksede, og ledelsen begyndte for alvor at se efter udviklingsmuligheder.

### **Muren**

En af disse muligheder var etablering af et datterselskab i det daværende Vesttyskland. Den primære årsag til denne beslutning var ønsket om at være så tæt som muligt på det store marked mod syd. En anden årsag – af mere ekstern karakter – var, at konkurrenterne etablerede datterselskaber i Vesttyskland.

Nogle gange har man lov til at være fremsynet og heldig på én gang. Da Berlinmuren faldt i november 1989, blev det lettere for de tidligere østtyskere at komme på ferie i Vesten. Det så man blandt andet i Danmark fra 1991 og nogle år frem. Dels kunne østtyskerne nu køre hvorhen, de ville, og dels var der krig på Balkan. Alt i alt betød det, at investeringen i datterselskabet i Tyskland blev foretaget på det helt rigtige tidspunkt. Og samtidig understregede tilstedeværelsen i Tyskland Sol og Strands DNA: Tæt på kunderne.

1993 hentede Sol og Strand 88 pct. af omsætningen på det tyske marked. Til denne store andel af den samlede omsætning bidrog blandt andet østtyskernes længe inddæmmede længsel efter at komme ud til det åbne hav. Muligheden lå jo lige for i Danmark, der oven i købet kunne nås inden for få timers kørsel – selv i en Trabant!

### **Ændringer i markedet**

I begyndelsen af 1990'erne begyndte Sol og Strand at notere sig en stigende interesse blandt danskerne for at holde ferie i de hjemlandske feriehuse. Det kunne ifølge Kaj hænge sammen med, at der kom flere og flere rigtig gode huse på markedet. For eksempel de berømte pool- og spahuse fra midten af 1980'erne. Disse nye hustyper betød tillige, at sæsonen kunne udvides fra den typiske sommerperiode til også at omfatte *off season* perioder og korttidsophold, herunder forlængede weekends.

Sol og Strand besluttede sig i 1984 for at etablere eget byggeselskab, der kunne designe og bygge netop denne nye generation af pool- og spahuse. Blandt andet opførtes sådanne huse på Bornholm, i Rødhus og på Holmsland Klit. På Holmsland Klit stod firmaet for byggeri af 34 huse, hvoraf flere er til udlejning hos Sol og Strand den dag i dag. Sol og Strand fik fat i det bornholmske marked med pool- og spahusene dengang, og for at løse kundernes udfordring med at komme frem og tilbage fra øen var Sol og Strands forretningsområde pludselig udvidet til at formidle salg af færgebilletter – en forretning, der senere udvide-

---

des til også at omfatte diverse andre færgeruter. Herunder ikke mindst færgerne mellem Norge, Sverige og Danmark.

### **Softwarefirmaet**

Nu kunne man jo hævde, at folkene bag Sol og Strand havde været heldige med de satsninger, de foretog sig. Kunne det mon blive ved? Det kom på en prøve, da man hos Sol og Strand havde en udfordring med firmaets administrations- og bookingsystem, som på forskellige væsentlige punkter trængte til at blive forbedret. Da firmaets ledelse i 2004/2005 så nærmere på forskellige løsninger, kom man tæt på virksomheden TSE i Augustenborg. TSE leverede på det tidspunkt bookingsystemer til en række af Sol og Strands konkurrenter.

Sol og Strands ledelse valgte ikke blot TSE som leverandør af nye IT-systemer – de købte firmaet. Dette køb forårsagede en del uro på markedet, eftersom TSE med Sol og Strand som ejere servicerede mange af Sol og Strands konkurrenter. En del af konkurrenterne søgte derfor efter andre leverandører af bookingsystemer eller udviklede egne systemer. I denne forbindelse understreger Kaj, at der på ingen måde var grund til for konkurrenterne at frygte for utidig indblanding i deres respektive forretninger. Købet af TSE ændrede, ifølge Kaj, hele markedet markant, idet der etableredes helt nye samarbejdskonstellationer mellem forskellige sommerhusudlejningsbureauer. For Sol og Strand beroede købet af TSE på et meget klart ønske om at udvikle et fremtidigt system, der hurtigt, præcist og fleksibelt skulle imødekomme såvel kundeønsker som interne styringsmæssige krav.

Overtagelsen af TSE og – ikke mindst – igangsætningen af nyudviklingsprojektet var en stor investering, men i dag har Sol og Strand et administrations- og bookingsystem, der kan give meget detaljeret indsigt i, hvordan markedet bevæger sig. På den måde kan eksempelvis priserne på markedet fastsættes både fleksibelt og lynhurtigt. Købet af TSE har dermed givet Sol og Strand et stærkt værktøj, der giver konkurrencefordel og handlekraft. Historien omkring TSE er igen Sol og Strand historien om at være tæt på kunderne samt behovet for både fleksibilitet og dynamik.

### **Opkøb som en del af forretningsmodellen**

Sol og Strand er meget aktiv på markedet i forhold til at opkøbe konkurrenter. Siden 2000 har Sol og Strand overtaget 23 mindre feriehusudlejningsvirksomheder af forskellige årsager – eksempelvis hvis ejerne ønskede at blive pensioneret. Senest i 2012 opkøbte Sol og Strand tre feriehusudlejningsvirksomheder.

Sammen med købene følger husejere og huslejere. Også på den måde vokser Sol og Strand gradvist.

### Web 2.0

Sol og Strand var blandt de første på markedet til at udnytte mulighederne i web 2.0. I dag bruger Sol og Strand blandt andet *Trust Pilot* i forbindelse med kundeanmeldelser efter afvikling af lejemål. Derudover indsamler firmaet på egen foranledning kundeanmeldelser, der alle lægges åbent frem på firmaets hjemmeside. P.t. er der således indsamlet cirka 14.000 *reviews* på husene. Disse er tilgængelige ved hvert af de huse, hvor de enkelte anmeldte lejemål er blevet afviklet. For ganske nylig har man i firmaet valgt at lægge også de internt indsamlede huskategoriseringer af hvert eneste hus til udlejning i firmaet (faglige vurderinger) åbent frem, så alle kan se dem. Dette hænger ifølge Kaj sammen med, at Sol og Strand, alle medarbejderne og alle husejerne med de nye åbne informations- og kommunikationssystemer i princippet er til eksamen hver eneste dag. Det kræver en helt anden åbenhed end tidligere for at kunne klare denne eksamen. Alle skal vide, hvad de er oppe imod.

De nævnte gæsteanmeldelses- og kategoriseringssystemer bruges også aktivt i dialogen med husejerne. Det er på den måde nemmere at fortælle, hvad der skal forbedres – ikke mindst under henvisning til, hvad der ud fra gæsternes – de kommende kunders – synspunkter fokuseres på. Web 2.0 er også en del af strategien i relation til fastlæggelse af forholdet mellem pris og ydelse. Altså, hvad lejerer får for pengene. Hvis ydelsen ikke er god nok, så skal der gøres noget ved denne, eller prisen skal ændres. Alternativet kan også være, at huset slet ikke længere skal udlejes via Sol og Strand.

Byggesten i forretningsmodellen – Sol og Strand Feriehusudlejning A/S	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Ejere og lejere er målgrupperne. Lejerne er generelt alle, der måtte ønske at leje et feriehus. "Vi giver jer Danmarks bedste ferieoplevelser" er løftet.
<b>Tjene penge</b>	Stigende indtjening de senere år skyldes især evnen til at justere i forhold til markedet – både på målgrupper, lande og priser.
<b>Nøgleressourcer</b>	Mængden af feriehus til rådighed til udlejning, antal lokalrepræsentationer, medarbejdere, ledelse samt booking- og administrationsværktøjer.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Særlig fokus på optimering af processer i hele processen. Familiejet og familiedrevet.

---

### 3.11 Hr. Skov

- ❖ *Stramt og personbåret kvalitetskoncept*
- ❖ *Stærkt udgangspunkt i stedet*
- ❖ *Udvidelse af kapacitet gennem investeringer*

Hr. Skov er ikke bare én ting. Det er en gourmetbutik, en delicafé, en vinbar og en netbutik. Derfor ordet 'madunivers'. Hr. Skov blev etableret i 2007 af Claus og Henny Skov, som fortsat driver og ejer virksomheden i dag.

Netbutikken er den seneste udvikling af Hr. Skov. Stadig flere kunder spurgte, om de ikke kunne få mulighed for at bestille de mange spændende varer online og få dem tilsendt. Så 1. november 2013 tog Hr. Skov springet ind i internetbutikkernes forunderlige verden. Det ændrer dog ikke ved, at Hr. Skov står solidt plantet i dels den jyske muld og dels i et ret præcist og ufravigeligt koncept med fokus på kvalitet. Det er for eksempel ikke hver dag, at man hører om et koncept i verden af pizzeriaer og andre fastfoodrestauranter, hvor man insisterer på, at der altid skal være champagne og kaviar i butikken. Det handler om at sende et signal om kvalitet, som Claus og Henny siger.

#### **Gazellevirksomhed**

Hr. Skov er måske nok en mindre dansk turismevirksomhed ved kysten, men den har formået at vokse kraftigt siden starten i 2007, hvilket har betydet, at Hr. Skov tre gange er blevet kåret som Gazellevirksomhed. For at blive Gazelle virksomhed har Hr. Skov skullet vise, at man inden for en fireårig periode kan fordoble bruttoresultatet. Det har Hr. Skov præsteret indtil videre tre gange. Fra en beskeden start med bruttoresultat på 1,6 mio. kr. i 2007 til 6,2 mio. kr. i 2013. Og ambitioner er der stadig, for Claus og Henny håber på at opnå kåringen igen for 2013.

Ud over Claus og Henny har Hr. Skov ansat to kokke. Hertil kommer fire unge mennesker, der hjælper til i ny og næ. Så det er ikke nogen stor virksomhed, der er tale om. Til gengæld er der tale om en virksomhed, der sætter sine spor. Eksempelvis har Hr. Skov medvirket til tilblivelsen af gourmetkøgebogen "Naturen til bords – en kulinarisk rejse langs Vadehavs- og Vesterhavskysten" fra 2011 af Bent Christensen og Claes Bech-Poulsen. Det er også vigtigt for Claus og Henny, at de blander sig i udviklingen af lokalområdet, og at de tager initiativer, som andre kan være med i – hvis de altså har lyst. "Vi hjælper gerne andre, for vi tror, at det bidrager til at gøre Blåvand til noget særligt. Hvis vi alle sammen gør noget for at turisterne kommer igen, så er det perfekt", siger de begge.



---

### Konceptet gør en forskel

Når man spørger Claus og Henny om, hvorfor de netop har den succes, de har, så handler det ifølge dem rigtig meget om, at de følger det koncept, de har lagt fra starten. Et koncept, som de brugte meget tid på at udtænke med baggrund i, hvad de selv synes er god kvalitet, og hvad de selv kunne tænke sig at spise og købe. *"Mens der i andre virksomheder måske nok er stor fokus på pengene – på det erhvervsøkonomiske – så holder vi fast i konceptet"*, som de siger.

*"Mens der i andre virksomheder måske nok er stor fokus på pengene – på det erhvervsøkonomiske – så holder vi fast i konceptet"*

#### - Claus og Henny Skov

Eksempelvis har de altid *Summerbird*-flødeboller i butikken. De har en holdbarhed på blot en uge. Men Claus og Henny holder fast i *Summerbird*-flødebollerne, for de er en del af deres kvalitetskoncept. I starten kunne de ikke sælge dem alle sammen, men så gav de flødebollerne til andre butikker i Blåvand, og langsomt spredte det sig, at man altid kunne få *Summerbird*-flødeboller hos Hr. Skov. Det er kvaliteten, der er i højsædet hos Hr. Skov.

Ifølge Henny og Claus er det kvalitetskonceptet og servicen, der gør forskellen i forhold til konkurrenterne. *"Vi ejer selv det hele, vi gør det hele selv, og vi gør det godt"*. Claus og Henny mener, at de mange kødskandaler har været medvirkende årsag til, at mange kunder kommer igen og igen. De kan godt lide at vide, hvor maden kommer fra, og hvordan den er lavet. Og det kan de altid få at vide hos Hr. Skov. Faktisk, siger Claus, så løber turisterne nogle gange rundt ude i naturen lige ved siden af det kvæg, som de kan købe hos Hr. Skov senere på dagen. Det er noget med autentiske råvarer, og det kan folk godt lide. Og de vil også gerne betale lidt ekstra for det, mener Claus og Henny. Som Henny forklarer: *"Vores oksekød er bare rent, og det kan folk godt lide"*.

I forhold til service så går Henny og Claus gerne lidt længere for at hjælpe kunderne, end andre måske gør. Hvis en ældre kunde handler hos Hr. Skov, så hjælper de gerne med at bære varerne ud i bilen. *"God service, det tror vi sku på – det er en del af det hos os"*.

Det er ikke bare produkter fra egen produktion, der sælges hos Hr. Skov. Man kan også få en lang række gode kvalitetsprodukter fra andre producenter, fx kød fra Fanø eller Varde Ådal. Kunderne kan godt lide, at de kan få disse kvalitetsprodukter ét sted, siger Claus. På den måde sælger de også hinanden. Der er ikke langt fra Blåvand til Fanø, og turisterne får nogle gange lyst til at besøge Fanø, hvis de lige vil have afveksling fra ferielivet i Blåvand.

### Investeringer igen og igen

Claus og Henny bruger al deres tid på virksomheden. Derfor har de heller ikke brug for en stor bolig. De har en mindre lejlighed på 42 kvadratmeter. De inve-

---

sterer alle pengene fra virksomheden i nye ting, der hjælper til driften. Det kan være fryserum, terrasse eller lignende. *"Hvis vi tog en kæmpeløn ud til os selv, så havde der måske ikke været råd til at investere, som vi har gjort"*, siger Claus.

Claus og Henny har mange planer for virksomheden, og det kan være lidt udfordrende at finde ud af, hvilken rækkefølge tingene skal gøres i. Her hjælper konceptet igen. En måde at udvide virksomheden på ville være at få flere butikker, men det ønsker de ikke, da de er bange for, at det vil udvande konceptet.

De har dog investeret i en bygning i Billum. Her har de købt en fabriksbygning, som de bruger til lager og produktion. Investeringen skal fungere som en form for *"fremtidssikring af virksomheden"*, som Claus siger. Det var ikke muligt at vokse mere i de nuværende rammer. Derfor måtte de investere i fabrikken.

En af grundene til, at de kunne investere, var også ifølge Claus, at de har gode bankforbindelser. De har altid overholdt de aftaler, de har haft med banken, og derfor er der tillid til, at der er orden i tingene. *"Når man er sikker på, at der bliver leveret til aftalt tid og kvalitet, så skabes der tillid"*, siger Claus.

Henny forklarer, at de også investerer i lidt *"skøre ting"*, der måske ikke lige giver pote her og nu, men som måske giver presseomtale. Et eksempel er, at de sidste sommer købte 10 kilo sommertrøfler. Det medførte, at de kom i avisen, og at der kom en masse mennesker forbi for lige at kigge og snuse lidt. Og ja, de købte så også noget med sig hjem. Det har så bevirket, at Claus og Henny er blevet inviteret til en særlig auktion på hvide trøfler til november i Piemonte i Italien - hjemstedet for trøfler.

Claus og Henny investerede også i en meget speciel og dyr flaske whisky, hvoraf der kun er lavet 140 flasker på verdensplan. Faktisk er den så dyr, at den ikke må stå i butikken af sikkerhedsmæssige årsager. Det gjorde, at TV2 News dukkede op. Når folk kommer i butikken for at se denne whisky, så ser de faktisk kun et billede af den, forklarer Henny.

### **Livsstilsvirksomhed med succes**

For Claus og Henny er virksomheden mere et spørgsmål om livsstil end noget andet. De ønsker ikke at udvide med flere butikker. De vil heller ikke sælge til kæder eller blive en del af en butikskæde. De mener også, at det er meget deres personlighed, der bærer virksomheden igennem og giver succes. *"Det er kombinationen af det, vi kan som personer, vores medarbejdere og vores produkter på et særligt sted. Og så den atmosfære, der bliver, når der er mange mennesker hos os,"* siger Claus og Henny. *"Vi driver en livsstilsvirksomhed"*.

Hr. Skov er ikke som de andre. Og det har Claus og Henny heller ingen planer om at blive. De dyrker det særlige – i koncept, i produkt, i leverance, ja i dem selv. De forsøger også at rekruttere personale, som kan efterleve deres kvalitetskrav – hele vejen. Det er ikke altid nemt, men de synes selv, at de lykkes ganske godt med det. Og noget kunne tyde på, at de har ret. Det er ikke hver dag, at man ser Gazellevirksomheder på hovedgaden i Blåvand.

Byggesten i forretningsmodellen – Hr. Skov	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Målgrupperne er både brede og snævre. Mange dropper forbi butikken, der er åben for alle. Men det er primært Det gode liv, der er målgruppen. Løftet er kvalitet i alle sammenhænge – mad, brændevin, vin, service osv.
<b>Tjene penge</b>	Kernen er evnen til at tjene penge på høj kvalitet i et ferieområde – helt ned i detaljen.
<b>Nøgleressourcer</b>	Alle råvarer er udvalgt pga. kvalitet og autenticitet, hvad enten det er Danmark eller udlandet af Hr. Skov. Stort set al overskud reinvesteres i virksomheden.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Alt håndteres in house. Familieejet og familiedrevet med fokus på livsstil og det entreprenante.

---

### 3.12 Restaurant Colosseum

- ❖ *Gennemført kvalitetskoncept – opbygning af unikt brand*
- ❖ *Kontrol og optimering af processer*

Colosseum er en familierestaurant i Sønderborg med en hyggelig og intim atmosfære. Den ligger på en attraktiv adresse ved Sønderborgs havnefront. Colosseum ejes og drives af Mogens Brinkmann Petersen og hans kone Ingrid. De overtog restauranten i 2006.

Colosseum har i højsæsonen 28 ansatte, mens der i lavsæsonen er 12 ansatte. Restauranten kører i to skift, og hver medarbejder arbejder i to dage og har så fri i to dage. Uanset tidspunkt er der altid 10 medarbejdere på vagt - fem tjenere og fem medarbejdere i køkkenet, hertil kommer Mogens og Ingrid, som normalt superviserer alt det, der foregår i restauranten. Det gælder også hver portion mad, der sendes ud. Tingene skal være i orden. Som Mogens siger, så holder de fast i deres kvalitetskoncept.

#### **Brandet**

Mogens mener ikke, at Colosseum har direkte konkurrenter i Sønderborg og omegn. Det skyldes dels deres kvalitetskoncept og dels deres helt særlige ret, som de har stor succes med – året rundt. Det er *Kong Fredriks Livret*, som de serverer 23-27.000 gange om året. Retten udgør 47 pct. af Colosseums køkkenomsætning.

Omsætningen på restauranten er vokset fra 2,8 mio. kr. i 2006 til 8,3 mio. kr. i 2013. Det svarer til en tredobling af væksten, hvilket indehaverne naturligvis er tilfredse med – ikke mindst set i lyset af, at en stor del af perioden har været præget af finanskrisen.

For at kunne lykkes med sådanne vækstrater er det vigtigt, at der er styr på alle detaljerne i virksomheden. Mogens siger, at både han og konen er 100 % autodidakte i forhold til restaurationsbranchen. Fagligt set kommer de fra en helt anden verden. Før de overtog Colosseum, boede de 27 år i Grønland, hvor de arbejdede som økonomer.

Nogle gange bespiser Colosseum 132 mennesker på én gang – indenfor og udenfor på fortovet, hvor der er stole og borde – ikke af plastik. Det ville sende et forkert signal. Her har man valgt stole og borde i god kvalitet - i teaktræk og med lammeskin i stolene. Det sender et signal til folk om god kvalitet.

---

En af de ting, der er investeret i, er trådløse terminaler til tjenerne. På den måde kan de hurtigt melde ind til køkkenet, hvad de enkelte gæster ønsker. Og tjenerne kan tage imod betaling på stedet. Det hjælper med til at holde bordskiftet oppe. Nogle aftener har Colosseum en bordskifterate på 2,7.

Et andet aspekt, der gør, at Colosseum har succes, er, at der maksimalt går 12-13 minutter fra bestilling til servering. Den hurtige ekspedition er en del af konceptet. Også når der kommer mange mennesker i busser. I februar 2014 var der allerede anmeldt 22 busselskaber i april og maj måned. De kommer typisk kl. 12.30 og forlader restauranten igen kl. 14.00.

### **Vækst med begrænsninger**

*”Vi investerer al vores tid i virksomheden. Det er blevet en hobby for os. Der skal jo ske noget”*

**- Mogens Brinkmann  
Petersen**

*”Vi investerer al vores tid i virksomheden. Det er blevet en hobby for os. Der skal jo ske noget”, som Mogens forklarer. ”Vi bliver ved, og vi tager én dag ad gangen. Den dag, vi ikke gider mere, så sælger vi. Vi vil ikke forpagte. Det duer ikke.”*

Men Mogens ved, at restauranten har nået sit maksimum under de givne rammer. Mogens har ved flere lejligheder forsøgt at få skabt nye rammer omkring restauranten, men er stødt på forskellige begrænsninger. Mogens havde bl.a. en idé om at købe en gammel isbryder i Aalborg og installere den ved kajen ud for Colosseum. Men det fik han afslag for hos kommunen, der mente, at *”Colosseum havde nok, som det var”*.

Colosseum har bygget bagud så meget som det overhovedet kan lade sig gøre. Mogens mener ikke, at det er tænkeligt at flytte Colosseum væk fra havnefronten i Sønderborg. Som han formulerer det, så har Colosseum Sønderborgs tre mest eftertragtede sæt vinduer ud mod havnefronten. Han forklarer, at det heller ikke er let at gøre mere ud mod havnefronten. Der er et staderegulativ i vejen. Han vil gerne sætte nogle skærme op, så kunderne kan sidde lidt i læ, hvis det blæser. Det kan han ikke få lov til. Det er også sådan ifølge staderegulativet, igen ifølge Mogens, at man som pensionist ikke kan have en plads. Så til den tid er det slut for Mogens og Ingrid.

### **Det enkle koncept**

Mogens mener, at det er det enkle kvalitetskoncept med *Kong Fredriks Livret* som brand, der gør hele forskellen. *”Vi har succes med den måde, vi driver forretning på. Det er en spiserestaurant og ikke andet. Vi er en restaurant, der lever af dansk kromad. Det kan folk godt lide. De kan også lide, at der kommer skåle ind, så der er masser af mad til dem. Hos os er det kun kødet, der ligger på tallerkenen.”* Det enkle koncept går også igen i Colosseums *ud-af-huset* koncept.

---

Her betaler kunderne nøjagtig den samme pris, som de betaler i restauranten. Uden ekstra omkostninger. Det er kun uden for Sønderborgs postnummer, at det koster ekstra.

Mogens mener, at de ville kunne udvide ved at købe lejligheden ved siden af, men han er ikke sikker på, at det er vejen frem. Uanset hvad, så skal koncepterne bare gøres bedre og bedre hele tiden. Når nu maksimum er nået, så synes optimering at være løsningen i forhold til at fortsætte væksten.

<b>Byggesten i forretningsmodellen – Restaurant Colosseum</b>	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	For alle med smag for god dansk kromad. Her loves der god solid kromad i en god hyggelig atmosfære med god service – hurtigt. Fokus på kvalitet for pengene.
<b>Tjene penge</b>	Hurtige bordskift. Mange igennem systemet.
<b>Nøgleressourcer</b>	Personale, der lever op til servicekravene. Egne ressourcer ift. supervision af processerne.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Hurtig håndtering af ordrer blandt andet gennem håndterminaler til direkte kommunikation med køkkenet.

---

### 3.13 Magasingaarden & Hotel Faaborg

- ❖ *Passion og hjerteblod*
- ❖ *Effektivisering og optimering af drift*
- ❖ *Kvalitetskoncept*
- ❖ *Lokalt engagement*

Linda og Peter Stærke skulle slet ikke have været hotelejere. Linda er handelskolelærer, og Peter er bankmand. Det var en tilfældighed, at de skulle ende med at købe et hotel i Faaborg. Og så et hotel med så megen historik. Det var faktisk Lindas veninde, der gerne ville købe hotellet sammen med hende, men Linda mente, at hvis hun skulle være hotelejer, måtte hun være det sammen med Peter. Og sådan blev det.

I dag ejer Linda og Peter Hotel Faaborg, der har eksisteret siden 1916 - og Magasin Gaarden ved siden af, som har en endnu længere historie. Hotellet har 27 dobbeltværelser. Ud over værelsesafdelingen omfatter hotellet Magasin Gaardens Spisehus og Café samt Le Brasserie. Linda og Peter har ansvaret for mellem 16 og 20 ansatte om året fordelt på fastansatte og løst tilknyttede, der hjælper til, når der for alvor er travlt.

#### Starten

Linda og Peter overtog hotellet i 2005 i meget gunstige tider. Dengang stod bankerne i kø for at låne dem penge. Men så kom finanskrisen, og de store lån til hotellet og Magasin Gaarden betød, at de teknisk set var insolvente. Det var hårdt, og undervejs har især børnene i familien ofte sagt, at de skulle sælge hotellet. Det hænger sammen med de mange timer, Linda og Peter lægger i arbejdet.

Linda arbejder sådan set gratis, da hun arbejder på hotellet ved siden af jobbet som handelsskolelærer. Peter derimod er fastansat på hotellet. Lindas ekstratægt hjælper meget med at holde sammen på tingene. Desuden har hotel-driften lært Linda meget om forskellen på at undervise i teori om forretningsplaner med videre og så den virkelighed, der gælder hver dag på hotellet. *"Virkeligheden er bare noget andet. Ingenting går efter en skabelon. Ingenting går efter et skema,"* som Linda formulerer det.

Linda forklarer, at krisen klart viste, at der er stor forskel på, hvordan Linda og Peter tænker. Linda tænker meget i at prøve nye ting, i at være kreativ og intuitiv, mens Peter mere er til det sikre, som hun siger. Men hun siger også, at det er en god kombination, som har ført dem gennem krisen. En krise, hvor der har

---

været meget stor fokus på optimering af hotellets processer. Helt ned til at slukke for fjernsynene på værelserne, så de ikke bruger strøm i standby-tilstand. Ved at optimere alle processer – åbningstider, lager, logistik, el, alt – har de kunnet spare mange penge hvert år. Krisen har blandt andet betydet, at Linda og Peter hele tiden optimerer på alle parametre. Også når det gælder at have åbent i restauranterne. Om sommeren, for eksempel, lukker de ned i samme øjeblik, der ikke er kunder nok. De går ikke og venter på, at det måske vender ved hjælp af bedre vejr. På den måde minimerer de omkostningerne.

De har under finanskrisen lært, hvor stor betydning prisen har haft for kunderne. Det har under hele krisen været prisen, der var afgørende. Krisen har lært Linda og Peter, at de forestillinger, de havde før krisen om, hvad de kunne omsætte for per kunde, ikke var realistiske. Før krisen var omsætningen mellem 450 og 650 kr. pr. kunde. Under krisen faldt omsætningen til ca. 200 kr. pr. kunde i gennemsnit. På den måde skal man altså have mange flere kunder ind, som Linda konstaterer.

*”Hos os gælder det om, at folk føler sig hjemme, når man er ude. Hos os skal hver gæst føle sig set som mennesker, og folk skal helst tænke, at de sårme godt kunne tænke sig at blive venner med os. De skal føle, at jeg reelt er interesseret i at snakke med dem. At det ikke er et skuespil. Gæsterne skal helst tænke: Det var sgu nogle søde mennesker!”*

**- Linda Stærke**

### **Forretningsmodellen**

Hos Linda og Peter handler det om effektivisering og optimering. Men det er kun på driften. Det er jo ikke den måde, man får kunder ind på, siger Linda. *”Hos os gælder det om, at folk føler sig hjemme, når man er ude. Hos os skal hver gæst føle sig set som mennesker, og folk skal helst tænke, at de sårme godt kunne tænke sig at blive venner med os. De skal føle, at jeg reelt er interesseret i at snakke med dem. At det ikke er et skuespil. Gæsterne skal helst tænke: Det var sgu nogle søde mennesker!”*

### **Drivkraften**

Hos Linda og Peter er det især passionen, der driver dem til at lægge rigtig mange timer i hotellet hver dag – dag efter dag. Også når telefonen er stillet om til dem i privaten. Også når den ringer på de mest mærkelige tidspunkter.

En anden drivkraft er, når medarbejderne tager tingene til sig. Når de tager ejerskab på det, som Linda og Peter arbejder med. *”Det er klart en driver for mig”,* siger Linda.

Det er vigtigt for Linda at understrege, at de ikke er *”in it for the money”*. De gør det, fordi det er hjerteblood for dem. Hver dag. Derfor er det også meget personligt for Linda og Peter at have hotellet. *”Det er personbundet. Når vi er på arbejde, så kan jeg sagtens mærke, at jeg sælger stedet meget bedre end mine medarbejdere. Jeg er stolt over vores hotel. Sådan er det bare”*.



I det lys ærgrer det også Linda, at mange nye rabatmuligheder og tilbud er kommet på markedet, hvor nogle af Linda og Peters kolleger tilbyder overnatning med tre retters menu for to personer til eksempelvis 1.000 kr. Linda er af den klare overbevisning, at disse tilbud slider både et hotel og dets personale ned. For det at skulle knokle for 1.000 kr. og så ikke kunne lave overskud til at investere for, virker demotiverende for Linda. *”Så vil jeg hellere undvære de gæster hos os”*, som hun konstaterer.

### **Tango in the night – og så i Faaborg**

*”Lige efter vi havde købt hotellet, tror jeg, at folk i Faaborg troede, at de dersens tilflyttere ville flytte væk igen, men nu efter alle disse år, tror jeg, at de har erkendt, at vi bliver hængende, og så kan de jo lige så godt besøge os..., så vi forsøger at lokke dem med forskellige mere eller mindre opfindsomme tiltag.”* I slutningen af februar 2014 afholdt Linda og Peter eksempelvis en stor tangofest i Magasin Gaarden. Selv om Faaborg måske nok er lidt for lille til tangofest, så gør Linda og Peter det alligevel. *”Det skal prøves,”* som Linda siger.

Noget må Linda og Peter gøre rigtigt med de forskellige optimeringstiltag og nytænkende tiltag. For de har haft vækst de seneste to år, og 2013 var rigtig god for dem. Det hjælper også, siger Linda, at hun er meget synlig i debatten om turismeudviklingen i kommunen og byen. Linda blander sig og er med i forskellige arbejdsgrupper. Bl.a. er hun med i arbejdsgruppen, der arbejder med en ny færgerute. Linda er sikker på, at den slags arbejde er med til at sprede budskabet om, at Linda og Peter stadig er der, og at de mener det alvorligt.

Dertil kommer også, at det ser ud til, at danskerne generelt og faaborgenserne især er begyndt at bruge flere penge på restaurantbesøg. *”Hvor folk førhen tog til Spanien, så holder de fester her hos os igen”*.

Byggesten i forretningsmodellen – Magasin Gaarden Hotel Faaborg	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Målgruppen er mest 45+ og Det gode liv. ”En lille oase fyldt med atmosfære midt hjertet af Faaborg” er sloganet.
<b>Tjene penge</b>	Kvalitetskoncept
<b>Nøgleressourcer</b>	Egne ressourcer samt investering i kokke med særlig fokus på at gennemføre kvalitetskonceptet. Uddanne medarbejdere til at ”tage ejerskab” på kvalitetskonceptet i alt, hvad der gøres.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Optimering, konstant justering samt nye markedsføringstiltag. Familieejet og familiedrevet med fokus på livsstil.

---

### 3.14 Bridge Walking

- ❖ *Unik idé*
- ❖ *Forpligtende engagement fra både kommune og virksomheder*
- ❖ *Virksomheder involveret i attraktionens fremtidige drift*

Bridge Walking er en historie om tæt samarbejde mellem Middelfart Kommune, Fredericia Kommune og en række hoteller, hvor målet er at skabe en unik attraktion. Målene for de involverede er at skabe øget opmærksomhed om Destination Lillebælt, at tiltrække flere gæster, at skabe øget omsætning og flere arbejdspladser. Det lyder umiddelbart som flere andre lignende projekter rundt omkring i landet. Det er det bare ikke.

#### Historien

På et tidspunkt kommer en ældre mand ind på rådhuset i Middelfart og siger, at han har fået en god idé. Han synes, at det kunne være en rigtig god idé, hvis man kunne få folk til at gå oven på den gamle Lillebæltsbro. Idéen bliver vel modtaget, men den forsvinder ned i en skuffe et stykke tid. Indtil en dag i 2011, hvor Middelfart Kommune beslutter sig for at høre, om BaneDanmark nu kunne se det hensigtsmæssige i en sådan idé. Heldigvis får man et positivt svar fra BaneDanmark. Også trafikministeren synes, at det kunne være en god idé. Projektet er skabt.

Projektet handler i al sin enkelhed om at skabe en unik attraktion for området. En attraktion, der har udgangspunkt i den gamle Lillebæltsbro og dens helt særlige symbolske betydning i og for Danmark. Attraktionen skal desuden tage udgangspunkt i de særlige konstruktionsmæssige forhold omkring broen.

Når man spørger stabschef Martin Albertsen fra Middelfart Kommune om, hvorfor de kastede sig ud i projektet, så lyder svaret, at det handler om at få flere overnatninger på hoteller, campingpladser og andre overnationssteder i Destination Lillebælt. Hele projektet har fra første færd haft et kommercielt sigte. Det vil sige, at der fra første færd har været samtaler og samarbejde med hotellerne i området om projektet. Projektet handler altså om at skabe noget, som ingen har skabt før og som kan bidrage positivt til lokalsamfundet. Som Martin udtrykker det: *"Vi gør det udelukkende for at sikre økonomisk aktivitet her i lokalområdet. Det er vigtigt for os"*.

Bridge Walking skal være en unik attraktion, der giver folk mulighed for at gå en ca. 1.500 meter lang tur oven på den gamle Lillebæltsbro - 57 meter over Lille-

---

bælt. Det handler om, at folk skal kunne opleve fascinationen af højde, dybde og vidde – oven på en bro, der er i brug af biler og tog.

Projektet kalkulerer med 10.000 gæster om året. Det er konservativt sat, mener Martin, men det hænger sammen økonomisk på den måde. Også med de anlægs- og driftsomkostninger, der er tænkt ind i projektet.

### **Bridge Walking set fra en virksomheds synsvinkel**

Direktør Uffe Høeg Johansen fra Hindsgavl Slot er ikke i tvivl om, hvorfor de gik med i projektet fra starten. *”Vi er gået med i projektet, fordi attraktionen vil være unik, og vi leder hele tiden efter noget, der gør stedet her til noget særligt”*. Selvom Hindsgavl Slot ret beset kunne klare sig uden Bridge Walking, så kan attraktionen bidrage til at gøre området, og dermed også Hindsgavl Slot, mere attraktivt.

Bridge Walking vil som attraktion kunne blive et ekstra lag, som kan være attraktivt for Hindsgavl Slots gæster – både erhvervs- og feriegæster. Måske kan en sådan attraktion betyde, at gæsterne bliver en halv til en hel dag længere. Det vil kunne få stor betydning for Hindsgavl Slot.

Men Hindsgavl Slot er ikke det eneste hotel i området, der gerne vil være med. Helt fra starten af projektet har hotellerne været orienteret om projektet, og det har gjort, at der har været fuld tillid mellem de offentlige og private parter. Ingen har holdt nogen hen. Alle har hele tiden vidst, hvad der foregik.

Den store tillid mellem parterne gør, at der i dag, hvor projektet er tæt på at blive realiseret med midler fra kommunerne og de private aktører, er 12 hoteller i området, der selv har foreslået en finansieringsmodel, der består i, at hotellerne hver især forpligter sig til at købe 1.000 billetter i 5 år for på den måde at sikre driften af attraktionen.

Uffe er ikke i tvivl om, at det er et vigtigt signal at sende til kommunerne, til andre aktører og ikke mindst til markedet, at der sker noget i området. At et tæt samarbejde mellem offentlige og private aktører for alvor kan flytte noget. At det er muligt ved fælles hjælp at skabe en ny unik attraktion, der gør noget godt for området.

Uffe ser også, at der kan være flere muligheder knyttet til Bridge Walking. Eksempelvis ser han mulighed for at skabe et turbådskoncept, hvis der knyttes en landingsbro til attraktionen. På den måde kan andre dele af destinationen blive knyttet sammen med attraktionen. Det ser man faktisk allerede på den måde,

Samarbejdet med Middelfart Kommune *”... betyder, at der er kortere vandring i forhold til at komme i mål med projektet. Vi har også andre projekter med kommunen, og de er alle sammen gode”*

**- Uffe Høeg Johansen,  
direktør hos Hindsgavl  
Slot**

at flere hoteller i hele Lillebælt-området henvender sig for at være med i projektet. Det viser klart, at projektet har bund, og at hotellerne mener, at det kan bidrage positivt til deres konkurrencedygtighed.

Ifølge Uffe Høeg Johansen er en af de væsentligste grunde til det tætte samarbejde omkring Bridge Walking, at der i Middelfart Kommune er tradition for at udvikle den slags projekter sammen. Uffe mener, at Middelfart Kommune gør meget for at gøre erhvervsforholdene gode. Faktisk går han så langt at sige, at *”der er ingen, der kan matche Middelfart Kommune i Danmark i forhold til at gøre det smidigt for erhvervsaktørerne. Det betyder, at der er kortere vandring i forhold til at komme i mål med projektet. Vi har også andre projekter med kommunen, og de er alle sammen gode”*. Uffe mener, at det hele bunder i tillid mellem parterne til hinanden og projektet. Det er vigtigt for det gode samarbejde.

<b>Byggesten i forretningsmodellen – Bridge Walking</b>	
<b>Målgruppe og kundeløfte</b>	Primært hotelgæster i området, men også andre gæster, der blot dropper ind. Også velegnet til specialture. Målgrupperne er stærkt segmenteret.
<b>Tjene penge</b>	Der er tale om mulig eksklusivitet med utallige add ons før, under og efter oplevelsen. Eksklusiviteten og add ons giver mulighed for relativt høj pris / lavt antal deltagere.
<b>Nøgleressourcer</b>	Den gamle Lillebæltsbro, sikkerhedspersonale / guides, hotelpersonale med videre.
<b>Nøgleprocesser og ledelse</b>	Evner til at bryde mønstre og tænke nyt. En gåtur på en bro er ikke nok. Det skal pakkes ind.

---

## Bilag A. LITTERATUR OG KILDER

ATLAS (2004); "SMEs in Tourism: An International Review", edited by Alison Morrison and Rhodri Thomas

Bower, J. L. og C. M. Christensen, (1995). "Disruptive Technologies: Catching the Wave." *Harvard Business Review*, 73(1) s.43–53.

"Børsen Fakta - Definition af vækstvirksomheder og gazellevirksomheder". *Børsen*, 15. september, 2009. sidst besøgt 5/3/2014. Artiklen kan findes via følgende link:

[http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3102245/artikel.html/?utm\\_source=relatedright#ixzz2rltBRv9g](http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3102245/artikel.html/?utm_source=relatedright#ixzz2rltBRv9g),

Copenhagen Economics (2012). "Gode eksempler fra udlandet på vækstinitiativer i turisme og oplevelsesøkonomi". Rapporten kan findes via følgende link: <http://www.evm.dk/~media/oem/pdf/2013/2013-publikationer/27-06-13-anbefalinger-turisme/copenhagen-economics-rapport-om-gode-eksempler-21012012-final.ashx>

Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A., (2005). "Quality issues for the family business". *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness*, s. 73- 86

Hall, C. M., Williams, A. M., (2008). "Tourism and Innovation". Routledge Press.

Hjalager, A.M. og Andersen, S (1998): Turismebeskæftigelse i Mål 5B-områderne: En undersøgelse af karrieremønstre og uddannelsesforudsætninger, Institut for Organisation og Ledelse, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Working Paper 98-5

Hjalager, A.M. og Jeansson, N.R. (2002), Turismens arbejdsmarked i Øresundsregionen og ØAR's indsatsområder, Øresundsregionens Arbejdsmarkedspolitiske Råd

Hjalager, A. M., (2005). "HRM behaviour and economic performance: small versus large tourism enterprises". *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness*, s. 171-182.

Jens Lehrmann Rasmussen i S. Lundtorp, 1997

---

New Insight, 2011, Turisme i Øresundsregionen, Delrapport 1 - Omfang og sammensætning af job i turismeerhvervet

Nielsson-Andersen, P. og Andersen, J. B., (2012). "Green business model innovation in the tourism and experience economy: Cases from Austria, Portugal, Denmark, Finland, Mexico, Norway, Sweden, Iceland, Russia and South Korea". *Nordic Innovation publication*, 8.

Ostenwalder, A., Pigneur, Y., Tucci C.L., (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept". *Communications of the Association for Information Systems*, 16, s. 1-25.

Pine, J. and Gilmore, J. (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

S. Lundtorp, 1997, Turisme: Struktur, økonomi og problemstillinger, Bornholms Forskningscenter, 11

Tisdell, Clement A. (2013), *Handbook of Tourism Economics, Analysis, New Applications and Case Studies*

Økonomi- og Erhvervsministeriet (2010). "Danmark i den globale økonomi – Konkurrenceevneredegørelsen 2010". Rapporten kan findes via følgende link:  
[http://www.evm.dk/resources/oem/publications/F10C134D32284295B41BCDAF2D5698B8/ker\\_2010/kap02.html](http://www.evm.dk/resources/oem/publications/F10C134D32284295B41BCDAF2D5698B8/ker_2010/kap02.html)

## Bilag B. METAMATRIX

		Fårup Sommerland - "servicespecialisten"	Djurs Sommerland - "investoren"	Kalvehave Labyrinthpark - "fritidsentreprenøren"	Bridge Walking - "disruptive innovation"
Virksomhedstype	Erhvervsområde	Forlystelsespark	Forlystelsespark	Attraktion	Ny attraktion
	Geografi	Kystnært, men alligevel ude i skoven, men relativt tæt på overnatningskoncentration i Blokhus og Løkken	Kystnært. Ved Nimtofte midt inde på Djursland. Aarhus og Randers som de største byer tæt på og med Ebeltoft og Grenaa i nærheden. En del overnatningsfaciliteter langs Djurslands kyster	Kystnær. Nærmeste større byer er Vordingborg, Næstved og Nykøbing Falster. København dog relativt tæt på via god infrastruktur.	Bynært. Tæt på et stort catchment area: Middelfart, Fredericia, Odense, Kolding, Vejle
	Ejer- og driftsform	Familieejet og familiedrevet i form af aktieselskab med professionel bestyrelse. Startet i 1975	Familieejet og familiedrevet i form af aktieselskab. Startet i 1981	Familieejet og familiedrevete; livsstilsvirksomhed. Startet i 2001/2006	Offentlig drevet men støttet finansielt af private aktører. Et OPP. Starter i 2014.
Forretningsmodel	Forretningsmodel	Millioninvesteringer i mekaniske forlystelser på internationalt niveau. Fælles indkøbsordning med Djurs Sommerland. Har konstant kontrol med parken ned til mindste detalje. Overvåger konstant kvaliteten og sætter høje standarder, og baserer løn på standarderne.	Millioninvesteringer i mekaniske forlystelser på internationalt niveau. Fælles indkøbsordning med Fårup Sommerland. Måler konstant kvaliteten og sætter høje standarder for gæsteoplevelsen. Måler sig op imod internationale "best cases".	Ejerne supplerer med arbejde uden for attraktionen; sjov og lyst er drivkraft; specialviden om arkitektur, landskab, projektledelse og økonomi	Offentligt betalte anlægsudgifter, offentlig drevet, med private aktører til sikring af driften de første 5 år
	Strategi	Et stærkt brand med sjov helt derude i skoven. Ser på overnatning ift. resorttankegangen. Fårup Academy som et helt nyt tiltag, der udvider Fårup fra at være en forlystelsespark til at være andet og mere. Mere lig en "almindelig" virksomhed, der differentierer.	Kombination af aktiviteter, aqualand og forlystelser i et hyggeligt miljø. Halloween er kommet til inden for de senere år. Havde 65.000 gæster på 9 dage i 2013. Ser på overnatning ift. resorttankegangen	Udvider med virksomhedskurser ift. teambuilding, seminarer og sjove oplevelser for medarbejderne. Det er en ambition, at parkens primære drift skal kunne passes af ejerne.	En unik attraktion med et stort catchment area for lokale og regionale gæster. Attraktionen tilbyder et helt nyt og uset produkt med talrige add-ons før, under og efter oplevelsen
	Kunder og målgrupper	Familiefokuseret. Især Sjov leg og læring.	Familiefokuseret. Især Sjov leg og læring.	Familieorienteret. Men også til særlige grupper. Især Sjov leg og læring.	Stærkt segmenteret
	Sæson	Primært sommersæson	Primær sommersæson, men med ny satsning på Halloween	Sæson	Helårs
	Markedsføring	Bruger web. 2.0 aktivt gennem hjemmeside, apps og sociale medier.	Bruger web. 2.0 aktivt gennem hjemmeside, apps og sociale medier.	Traditionel markedsføring med foldere i lokalområdet samt regionen. Indirekte markedsføring gennem deltagelse i events.	Skal sælges gennem hotellerne og destinationen samt lokale turistbureauer og naturcentret, som BW bliver en del af. Onlinesalg vil være en del af modellen til ikke-overnattende gæster.
	Særlige træk	Fokus på godt købmandsskab samt en enorm investeringsvillighed	Fokus på godt købmandsskab samt en enorm investeringsvillighed	Tålmodighed og is i maven; evner at "tåle" underskud de første år	Mønsterbryder mellem offentlige og private aktører
	Værdiskabelse	-Forbedret turnover pr kundebesøg -Flere genbesøg -Udvider kundegrundlag via web	-Forbedret turnover pr kundebesøg -Flere genbesøg -Udvider kundegrundlag via web	-Udvidelse af kundegrundlag -Udvidelse af kapacitet	-Flere turistsæbøge til kommunens turistherv -Styrkelse af byens brand, der fører til vækst og beskæftigelse
	Håndtering af rammer	Har lang tradition for at arbejde med lokale, regionale og nationale myndigheder for at få lov til udvidelse. Også ift. at få lov til at bygge overnatning på området.	Samarbejder med Lükker Golf Resort ift. overnatning, men har også planer om etablering af overnatning		Sprænger rammer for, hvad man kan og ikke kan ift. at benytte infrastruktur som oplevelseselementer samt hvem der kan drive en attraktion

		Hr. Skov - "livsværket"	Colosseum - "livretten"	Dyvig Badehotel - "det eksklusive"	Hotel Abildgaard - "synergisten"
Virksomhedstype	Erhvervsområde	Restaurant og detail	Restaurant	Overnatning og restaurant	Overnatning og restaurant
	Geografi	Kystnær. Tæt på store overnatningskoncentrationer langs kysten med Blåvand, Henne og Vejers. Esbjerg som nærmeste større by.	Bynær. Ligger midt i Sønderborg by på havnefronten.	Kystnær. Sønderborg er den nærmeste større by. Tæt på den dansk-tyske grænse.	Kystnær. Med Ystad og København som de nærmeste større byer. Kontakt til både Danmark, Sverige og Tyskland.
	Ejer- og driftsform	Livsstil, entreprenør, familieejet og familiedrevet. Startet i 2007	Familieejet og familiedrevet. Livsstil. Startet i 2006.	Anpartsselskab drevet af ejeren. Selskabet startet i 2007, men hotellet åbnet i 2010.	Familieejet og familiedrevet i form af aktieselskab. Etableret i 2011.
Forretningsmodel	Forretningsmodel	Investeringer i kvalitetskoncept og faciliteter til catering af de målgrupper, der vil betale for det ægte. Har etableret ny netbutik i november 2013.	Hurtig kvalitetsmad i store portioner i hyggelige omgivelser med fokus på kvaliteten i oplevelsen	Eksklusivitet i alt: Overnatning, bespisning, service, helhedsoplevelse. Håndplukkede medarbejdere pba. stram personalepolitik	Danmarks første All-inclusive hotel. Dækker også færgebillet til Bornholm. Økonomisk effektivitet ved at skrælle alle overflødige udgifter af produktet. Medlem af Rejsegarantifonden og kan købe billige færgebilletter.
	Strategi	Købt fabrik til ny produktion og lager for at kunne følge med. Netbutik	Hurtig ind og hurtig ud men med fokus på kvalitet. Bestillings- og betalingsterminaler fremme konceptet.	Medarbejderne er nøglen til hotellets langsigtede overlevelse gennem seriøs og personlig service	Udnytte synergier mellem ejernes to hoteller, der ligger tæt ved hinanden og benytte samme personale.
	Kunder og målgrupper	Generel + segmenteret. Især Det gode liv.	Generel, men ikke for unge gæster. Især Det gode liv	Segmenteret. Særlige events. Især Det gode liv.	Især Det gode liv (60+), men også Sjøv leg og læring til børnefamilien om sommeren
	Sæson	Helårs men med klare sæsoner	Helårs	Sæsonforretning, men har åbent hele året	Sæson
	Markedsføring	Webbaseret og med netbutik. Handler meget om at være til stede i lokalområdet - mund-til-øre-princippet. Dertil kommer uddeling af smagsprøver som markedsføring.	Hjemmeside under opbygning. Pga. placeringen på havnefronten i Sønderborg samt kvalitets- og betjeningskonceptet kommer gæsterne af sig selv. Det gør personalet også. Har aldrig annonceret efter personale.	Bruger ikke mange penge på markedsføring. Satses på mund-til-øre-metoden. Spot-deals bruges også for at holde hotellet i gang i vinterhalvåret	Salg gennem rejseselskaber, der varetager markedsføring. Annoncering i Idényt og lokale medier
	Særlige træk	Mønsterbryder med fokus på særlig kvalitet i et ellers normalt fastfood-ferieområde. Entreprenør, massiv investering af tid og penge - livsstil	Entreprenør og livsstil. Ser det både som en hobby og en forretning.	Entreprenør, stram kvalitets- og personalestyring; stramt badehotelkoncept	Entreprenør, tænker stort og i synergier
	Værdiskabelse	-Udvider kapacitet -Øget netsalg	-Effektivisering	-Udvidelse af kundegrundlag	-Udvidelse af turnover pr kunde -Udvidelse af kundegrundlag
	Håndtering af rammer		Rammer synes at binde ift. udvidelse af forretningen.	Etablering af et badehotel på Nordals - langt fra alt	Udfordring af, hvad et hotel er i Danmark, og håndtering af personaleudfordringen samt medlemskab af Rejsegarantiordningen ift. persontransport til og fra Bornholm



		Magasin Gaarden - "ideallisten"	Sol og Strand - "tæt på kunden"	Feriecenter Slettestrand - "specialisten"	Nysted Camping - "den traditionelle"	Nordisk Færgefart - "navigatøren"
Virksomhedstype	Erhvervsområde	Hotel og restauranter	Feriehuseudlejning	Feriecenter	Overnatning	Færgesjælds og krydstogt
	Geografi	Bynær. Ligger midt i Faaborg by midt på torvet.	Kystnær. Nærhed til markedet er vigtig, og der er lokal repræsentation rundt omkring i landet langs kysterne, hvor feriehusene ligger.	Kystnær. Relativt langt væk fra større overnatningskoncentrationer og byer. Aalborg er tættest på.	Kystnær. Nærmeste større by er Nykøbing Falster.	Kystnær. Besejler forskellige farvande i Danmark
	Ejer- og driftsform	Familieejet og familiedrevet. Livsstil. Startet i 2005	Familieejet og familiedrevet. Startet i 1975	Familieejet og familiedrevet i form af interessentselskab og aktieselskab	Enkeltmandsvirksomhed; familieejet og familiedrevet	Anpartsselskab. Startet i 2000
Forretningsmodel	Forretningsmodel	Optimering af processer samt investering i kvalitetskoncept samt events i Magasin Gaarden	1. Investeringer i vækst i første periode. 2. Investeringer i oprimeringsprocesser og -værktøjer i anden periode	Investeringer i specialfaciliteter samt specialviden inden for handicap og MTB. Kommunal boenhed på centret giver særligt miljø og stabil ekstra indtægt	En brugercentreret og helhedsorienteret service, der går igen ift. økonomi og markedsføring. Gennemskuelige produkter	Ekspansion i kunde kæden. Kobler flere elementer i værdikæden sammen.
	Strategi	Særlige events samt særlig fokus på optimering	Nytænkende med direkte kontakt til kunden. Nytænkende med etablering af eget byggeselskab. Nytænkende med etablering af eget datterselskab i Vesttyskland kort før murens fald. Nytænkende ift. opkøb af IT-selskab. Nytænkende ift. brug af web 2.0.	Nytænkende ift. handicapturisme i dansk kontekst. Nytænkende ift. sætning på MTB i et følsomt naturområde med eget MTB-center. Ansætter pga. holdninger til handicap og MTB samt kvalitet og service	Tiltrækning af nye målgrupper gennem strategisk samarbejde med Scandlines. Hellere være trestjernet i top, end middel eliteplads.	Gennem samarbejde med kommuner, nationale myndigheder og busselskaber skabes nye markeder. Ansættelse af medarbejdere pga. kvalitetsbegreb i virksomheden
	Kunder og målgrupper	Mest 45+ til såvel bespisning, overnatning som events. Især Det gode liv.	Generel. Sjøv leg og læring, men også Det gode liv	Specialiseret + generel. Sjøv leg og læring og Det gode liv samt Special Interest Turisme	Familieorienteret. Sjøv, leg og læring samt Det gode liv.	Segmenteret. Særlige grupper. Men også generel færgaktivitet med persontransport.
	Sæson	Helårs, men med dyk i januar og februar. Overvejer lukning i disse måneder pga. misforhold mellem udgifter og indtægter.	Helårs	Helårs	Helårs	Sæson. Planer om helårsdrift på færgesjælds mellem DK og Tyskland.
	Markedsføring	Formidler bl.a. egne postkort med tilbud. Sætter penge på web. 2.0, sociale medier mv. Ønsker ikke at bruge penge på almindelige annoncer. Tror i stedet på at være synlig i lokalområdet gennem deltagelse i turismudviklingen.	Webbaseret, bruger web 2.0 massivt. Lægger kategoriseringer og kundereviews ud. Trykker ikke længere magasiner. Er kun online. Er til stede lokalt med lokalkontorer.		Optimeret online søgeplacering. Lægger vægt samarbejde med Scandlines om pakkerjser over for det ældre tyske segment	Utraditionelle tiltag skaber medieomtale i lokale medier
	Særlige træk	Livsstil med fokus på kvalitet og optimering.	Game changer, initiativtager, reagerer hurtigt på ændringer i markedet, dynamisk og fleksibel, entreprenøriel. Særlig fokus på optimering af processer	Mønsterbryder og specialist, entreprenør, investering af tid og penge i forretningen - alt investeres, livsstil	Livsstil, særlig fokus på servicekoncept	Tænker færgefart og cruise utraditionelt i dansk kontekst
	Værdiskabelse	-Effektivisering -Udvidelse af kundegrundlag	-Forbedret turnover pr kundebesøg -Omkostningseffektivisering -Udvider forretningsområder -Udvider kundegrundlag via web	-Udvider kundegrundlag -Forbedret turnover pr kunde	-Udvider kundegrundlag, service som grundlag for forbedret økonomi	-Udvidelse af forretningsområder og dermed kundegrundlag -Udvidelse af kapacitet
	Håndtering af rammer		Rammer handler mest om begrænsningerne i Planloven ang. udlejning af feriehus på helårsplan.	Indgår i tæt samarbejde med Naturstyrelsen og andre myndigheder for at få lov til at udfolde især MTB, men også handicapturisme i området. Rammer er snærende, men kan bearbejdes.	Er politisk aktiv ift. ændring af rammer uden om pladsen og i lokalsamfundet til gavn for kundernes oplevelse af hele området.	Mod og tålmodighed; evne til at lukke økonomiske tiltag; åbenhed ift. samarbejder i og udenfor værdikæden; risikovillighed

## Bilag C. SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

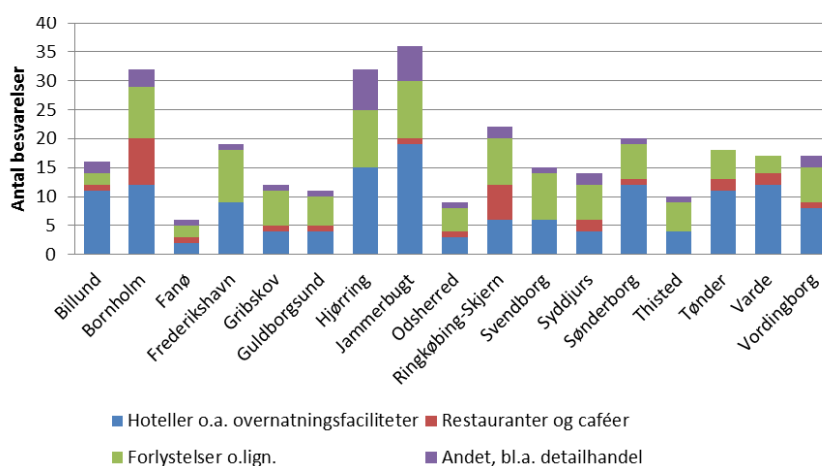
I undersøgelsen er inddraget analyse af 306 svar ud af 1.044 udsendte elektroniske spørgeskemaer til virksomheder i de 17 kystdestinationskommuner, som indgår i Videncenter for Kystturismes arbejde med de 20 særlige feriesteder. Svarprocenten var 28, hvilket vurderes som tilfredsstillende i forhold til undersøgelsens formål.

Identifikationen af virksomhederne har taget afsæt i udtræk fra NN Markedsdata. Lister med virksomhedsnavne er sendt til Videncenter for Kystturisme, der dels selv har suppleret med mailadresser til virksomhederne, og dels har kvalificeret udvælgelsen af virksomheder med hjælp fra kontaktpersoner i de pågældende kommuner.

Næsten halvdelen af besvarelserne kommer fra overnatningsfaciliteter. Forlystelser o. lign. udgør 34 pct. og de resterende besvarelser kommer fra hhv. restauranter og cafeer, samt kategorien Andet, der består af bl.a. transport og detailhandel.

Figuren nedenfor illustrerer fordelingen af svar fra de 17 kommuner, fordelt på brancher. I gennemsnit er der modtaget besvarelser fra 18 virksomheder pr. kommune. Der er flest besvarelser fra virksomheder inden for branchen Hotel og andre overnatningsfaciliteter og fra Forlystelser o.lign.

**Figur 6. Fordeling af spørgeskemaundersøgelsens svar på kommuner**



## Resultater

### 1. Hvilken branche tilhører din virksomhed?

	Antal	Procent
Hoteller	32	10%
Konferencecentre og kursusjendomme	3	1%
Ferieboliger o.a. indlogeringsfaciliteter	36	12%
Campingpladser	52	17%
Andre overnatningsfaciliteter	19	6%
Restauranter, pizzeriaer, grillbarer, isbarer mv.	20	7%
Caféer, diskoteker mv.	8	3%
Museer	40	13%
Historiske monumenter, bygn. o.l. attraktioner	7	2%
Botaniske og zoologiske haver samt naturreservater	8	3%
Forlystelsesparker o.l.	8	3%
Lystbådehavne	13	4%
Andre forlystelser og fritidsaktiviteter	28	9%
Detailhandel	9	3%
Sø- og kysttransport af passagerer	6	2%
Transport af passagerer af indre vandveje	2	1%
Andet. Sæt kryds og angiv hvilken branche:	15	5%
Total	306	100%

### 2. Hvor gammel er virksomheden? Virksomheden blev grundlagt i år:

	Antal	Procent
Før 1900	36	12%
1900-1969	63	22%
1970-1979	30	10%
1980-1989	27	9%
1990-1994	21	7%
1995-1999	20	7%
2000-2004	20	7%
2005-2009	39	13%
2010	9	3%
2011	11	4%
2012	7	2%
2013	9	3%
Total	292	100%

**3. Hvor stor en andel af jeres kunder er turister (både danske og udenlandske)? - Angiv i procent:**

	Antal	Procent
<25%	59	19%
25-49%	30	10%
50-74%	60	20%
75-99%	98	32%
100%	59	19%
Total	306	100%

**4. I hvor høj grad vurderer du, at omsætningen i din virksomhed er sæsonafhængig (fx ligger størstedelen af jeres salg i sommersæsonen)?**

	Antal	Procent
Slet ikke	9	3%
I ringe grad	12	4%
I nogen grad	53	18%
I høj grad	219	75%
Total	293	100%

**5. Hvor mange ansatte er der i din virksomhed? - Angiv antal:**

	Antal	Procent
1-5	9	3%
6-10	12	4%
11-20	53	18%
21-50	219	75%
51-100	53	18%
Total	293	100%

**6. Hvor mange af jeres ansatte er sæsonansatte? – Angiv procent:**

	Antal	Procent
0-25%	42	25%
26-50%	34	20%
51-74%	32	19%
76-100%	60	36%
Total	168	100%

**7.Ca. hvor mange af jeres ansatte er deltidsmedarbejdere ? – Angiv procent:**

	Antal	Procent
0-25%	52	30
26-50%	39	23
51-74%	26	15
76-100%	56	32
Total	173	100

**8. Hvilken uddannelsesmæssig baggrund vurderer du umiddelbart, at medarbejderne i din virksomhed har?**

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	I alt
Er ufaglærte eller selvlærte (n = 176)	33%	14%	18%	14%	20%	100%
Har en erhvervsuddannelse (n = 171)	32%	29%	15%	11%	14%	100%
Har en kortere eller mellemlang videregående uddannelse (n = 157)	45%	22%	17%	4%	11%	100%
Har en længerevarende videregående uddannelse (n = 141)	82%	6%	8%	1%	4%	100%

(n=208)

**9. Hvor mange medarbejdere forventer du at ansætte inden for de næste to år?**

	Antal	Procent
Skære ned med op til 5 medarbejdere	12	5
Status quo	125	48
Ansætte mellem 1 og 5 medarbejdere	105	41
Ansætte mellem 6 og 10 medarbejdere	9	3
Ansætte mere end 10 medarbejdere	8	3
Total	259	100

**10. Hvad var virksomhedens årsomsætning i 2012?**

	Antal	Procent
Under 0,2 mio. kr.	40	15%
Mellem 0,2 og 1,9 mio. kr.	90	33%
Mellem 2 og 4,9 mio. kr.	63	23%
Mellem 5 og 20 mio. kr.	57	21%
Over 20 mio. kr.	10	4%
Ved ikke	9	3%
Total	269	100%

### 11. Hvordan har virksomhedens omsætning udviklet sig i de seneste fem år?

	Antal	Procent
Steget mere end 20 % årligt	22	9%
Steget mellem 6 og 20 % årligt	58	23%
Steget mellem 2 og 5 % årligt	60	24%
Uændret (mellem -1 og 1 % årligt)	55	22%
Faldet mellem 2 og 5 % årligt	28	11%
Faldet mere end 5 % årligt	24	10%
I alt	247	100%

### 12. Hvilke forventninger har du til omsætningen i din virksomhed de kommende to år?

	Antal	Procent
Stiger mere end 20 % årligt	20	8%
Stiger mellem 6 og 20 % årligt	69	26%
Stiger mellem 2 og 5 % årligt	84	32%
Uændret (mellem -1 og 1 % årligt)	77	29%
Falder mellem 2 og 5 % årligt	9	3%
Falder mere end 5 % årligt	4	2%
I alt	263	100%

### 13. I hvor høj grad var de sidste års omsætning bedre eller dårligere end jeres forventning?

	Antal	Procent
Meget bedre end forventet	19	7%
Lidt bedre end forventet	62	24%
Samme som forventet	99	38%
Lidt dårligere end forventet	57	22%
Meget dårligere end forventet	23	9%
I alt	260	100%

#### 14. I hvor høj grad kan din virksomheds kunder karakteriseres ved følgende turisme-grupper ?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I alt
Småbørnsfamilier (0-12 år) (n = 232)	6%	31%	31%	33%	100%
Børnefamilier (13-18 år) (n = 229)	5%	30%	45%	20%	100%
Flergenerationsfamilier (n = 222)	7%	24%	47%	22%	100%
Par uden børn (50+) (n = 237)	3%	12%	29%	56%	100%
Unge par uden børn (n = 229)	7%	36%	38%	20%	100%
Storbyturisme (n = 214)	64%	21%	10%	5%	100%
Erhvervsturisme - herunder møder, kongresser og seminarer (n = 226)	40%	34%	17%	9%	100%
Special interesse turisme (sejlere, MTB'ere, kajakroere, lystfiskere, vandrere med videre) (n = 225)	27%	28%	27%	17%	100%
Krydstogsturisme (n = 222)	83%	9%	3%	3%	100%
Anden turisme. Beskriv hvilken: (n = 158)	58%	9%	15%	18%	100%

#### 15. Hvilke typer virksomheder samarbejder I med, som led i jeres forretningsmodel?

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	Ved ikke	I alt
Andre turisme-baserede virksomheder (n = 210)	11%	16%	43%	28%	2%	100%
Offentlige partnere (fx kommuner, regioner) (n = 204)	25%	32%	24%	17%	1%	100%
IT- og kommunikationsvirksomheder (n = 199)	41%	33%	21%	4%	1%	100%
Virksomhed inden for overnatningsfaciliteter og restauration (n = 202)	23%	25%	29%	22%	0%	100%
Virksomheder inden for kultur, forlystelser og sport (n = 202)	24%	29%	30%	16%	1%	100%
Virksomheder inden for detailhandel (n = 200)	35%	33%	25%	6%	1%	100%
Transportvirksomheder (n = 200)	50%	26%	14%	9%	2%	100%
Andre (n = 157)	58%	16%	9%	6%	11%	100%

**17. I hvilken grad vurderer du, at samarbejdet er positivt medvirkende til virksomhedens resultat?**

	Antal	Procent
Slet ikke	13	5%
I ringe grad	43	18%
I nogen grad	109	45%
I høj grad	75	31%
I alt	240	100%

**18. Hvorvidt er du enig i følgende udsagn om din virksomheds turisme produkter?**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	I alt
Produkterne konkurrerer på pris (n=238)	25%	44%	17%	14%	100%
De kan karakteriseres som værende nicheprodukter (n=232)	32%	32%	21%	15%	100%
De adskiller sig ved at tilbyde bedre kvalitet end konkurrenternes produkter (n=229)	41%	41%	14%	5%	100%
De adskiller sig ved at tilbyde mere originalitet end konkurrenternes produkter (n=231)	38%	41%	17%	4%	100%
De adskiller sig ved at blive markedsført under et unikt brand (n=231)	24%	33%	25%	18%	100%
De adskiller sig ved at være et nyt tilbud til turister (n=1199)	15%	32%	33%	21%	100%
De er en del af en samlet pakkeløsning (n=233)	9%	25%	24%	41%	100%
De er udviklet via kapital fra investorer eller venture-selskaber (n=228)	1%	4%	7%	88%	100%
De er udviklet via kapital fra pengeinstitutter (n=230)	5%	13%	13%	69%	100%



**19. Planlægger I at ændre på virksomhedens forretningsmodel inden for de kommende to år?**

	Antal	Procent
Slet ikke	50	21%
I ringe grad	67	28%
I nogen grad	100	42%
I høj grad	22	9%
Total	239	100%

**20. Hvad vil I ændre i forhold til virksomhedens forretningsmodel?**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	I alt
De typer produkter vi fremstiller/ den service vi tilbyder (n = 178)	15%	55%	24%	6%	100%
Måden vi fastlægger priserne på (n = 175)	9%	35%	39%	17%	100%
De kundetyper vi henvender os til (n = 203)	13%	38%	38%	10%	100%
De partnere vi samarbejder med (n = 174)	12%	39%	37%	12%	100%
Den måde vi markedsfører os eller kommer i kontakt med kunden på (n = 179)	31%	49%	14%	6%	100%
Den måde vi har integreret vores salg med andre virksomheders salg (n = 168)	13%	27%	26%	34%	100%
Andre måder (n = 115)	9%	13%	18%	60%	100%