

MICE-TURISME

- En undersøgelse af Hillerød som case

Projektrapport – Geografi – efterår 2006

Aflevering 20. december

Udarbejdet af

Jakob Murning, Jes Pettersson, Casper Elkjær,

Ditte Møller Munch og Trine Lærke Olesen

Forord

Projektet er udsprunget som del af en udviklingsstrategi på erhvervsturismeområdet i Hillerød kommune. Herunder har vi haft et tæt samarbejde med C4 Hillerød, hvorfra vi har modtaget stor support i form af indblik i Hillerød som by, levering af relevant information, kontaktfrembringelse til relevante informanter, åben og positiv dialog og imødekommenthed. Derfor takker vi C4, i særlig grad Peter Schwensen, Ole Mortensen, Ulrik Okkels Iversen, Tommy Egedal Kronborg og Henrik Sparre-Ulrich. C4 afholdte i december 2006 et MatchMaking event, hvor vi fik lov til at deltage. Herigennem fik vi kontakt til de MICE-turister, som gør brug af de faciliteter som projektet skulle omhandle. Vi takker for tiden de tog sig til at besvare vores spørgsmål.

Af vores informanter; Katja Schlüter, Helge Andersen samt Lene Schade Poulsen, som repræsenterer de private turismeudbydere i Hillerød, siger vi tak for det konstruktive input de har givet til vores forståelse af Hillerøds MICE-turismerum. Yderligere sender vi en tak til kongreschef hos Wonderful Copenhagen, Steen Jakobsen for den forståelse han gav os af MICE-turisme området inden for en regional kontekst med fokus på Hillerød og København. I forhold til det teoretiske og faglige felt i rapporten siger vi tak til vores vejleder, Claus Bjørn Billehøj for gode råd og vejledning.

Hele projektforsøget er udarbejdet som en samlet rapport, hvor alle forfattere har været med i udarbejdelsen af de forskellige afsnit. Vi siger tak til hinanden ☺

KAPITEL 1.....	3
1.1 PROBLEMFELT	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3 AFGRÆNSNING	6
1.3.1 Planlægning	6
1.3.2 Destination.....	7
1.4 METODE	9
1.4.1 Casestudiet.....	9
1.4.2 Casestudiet som læreproces.....	11
1.5 HILLERØD SOM CASE	13
1.6 UDVÆLGELSE OG KONSTRUERING AF EMPIRI.....	15
1.7 BAGGRUND FOR EMPIRIUDVÆLGELSE.....	15
1.8 INTERVIEWDESIGN.....	16
1.8.1 Organisationsindblik.....	17
1.8.2 Hillerøds konkurrencesituation.....	17
1.8.3 Hillerøds turismestrategier	17
1.8.4 Samarbejde	18
1.9 INTERVIEWENES KONTEKST	18
KAPITEL 2.....	20
2.1 HILLERØD OG FORSTÅELEN AF RUMMET	20
2.1.1 Ny Hillerød Kommune	20
2.1.2 Hillerøds placering og tilgængelighed.....	20
2.1.3 Strukturreformen.....	22
2.1.4 Erhvervsudvikling og handel.....	23
2.1.5 Holdningsændring.....	24
2.1.6 Generel virksomheds- og byplanlægning.....	25
2.1.7 To kommuneplaner.....	26
2.1.8 Videncentre C4.....	26
2.2 RUMBEGREBET	27
2.2.1 Rummets historie.....	28
2.2.2 Brugen af Lefebvre i casen.....	31
2.3 MICE-TURISMEPLANLÆGNING	33
2.3.1 Turistproduktets udbud	34
2.3.2.MICE-købernes efterspørgsel	35
KAPITEL 3.....	37
3.1 HILLERØD SOM DESTINATION FOR MICE-TURISME	37
3.1.1 Destination.....	38
FIGUR 3	39

3.1.2 Bykonkurrence og MICE-tendenser	44
3.1.3 Byens placering, tilgængelighed og infrastruktur	47
3.1.4 Markedsføring af en destination	50
3.1.5 Delkonklusion	54
KAPITEL 4.....	56
4.1 SAMARBEJDE OG DIALOG	56
4.1.1 Betydning af samarbejde.....	56
4.1.2 Forståelse for Hillerøds turismestrategier.....	57
4.1.3 MICE-turismeudbydernes interne samarbejde	58
4.1.4 Relationerne imellem C4, Hillerød kommune og Wonderful Copenhagen	60
4.1.5 Samarbejde imellem regeringens aktører og MICE-turismeindustrien	63
4.1.6 Delkonklusion	68
KAPITEL 5.....	69
5.1 KONKLUSION	69
5.2 PERSPEKTIVERING	70
5.2.1 Projektets grænser	70
5.2.2 Nye problemstillinger.....	71
LITTERATUR	72

Kapitel 1

1.1 Problemfelt

I de senere år har den globale turisme haft en solid vækst, og ifølge World Tourism Organisation (WTO) vil væksten fortsætte med en årlig vækst på fire procent, så der vil være en fordobling af omsætningen inden, der er gået tyve år (Lund m.fl. 2005:215). Denne vækst i rejser er skabt på faktorer såsom det moderne menneskes forbrug af oplevelser og en mindre verden, forstået som øget mobilitet. Årsagen til at oplevelser efterspørges mere skal ses ud fra samfundsudviklingen. Som følge af at velstanden er steget i den vestlige verden, har forbruget ændret karakter og tendensen peger hen imod, at der bliver brugt flere penge på fritidsaktiviteter såsom rejser, biograf og lignende. (Lund m.fl. 2005:10) Richard Florida skriver meget ligefremt i sin bog om *'Den kreative klasse'* (2001/2005)¹, at: *"den kreative klasses livsstil kan koges ned til en lidenskabelig jagt på oplevelser"* (Florida 2005:184). Denne jagt er inden for turisme blevet nemmere idet, der især i slutningen af det 20. århundrede og frem til nu, er set en bemærkelsesværdig tid-rum komprimering. Mobiliteten er øget i forhold til, at det er blevet billigere og hurtigere at komme fra et sted til et andet, men også fordi den sproglige barriere er blevet mindre. Den mobile faktor har stor betydning for turismens enorme vækst, idet turisme selvsagt kan betegnes som en form for mobilitet og derfor drager mange fordele heraf.

En af de hurtigst voksende sektorer indefor turisme er MICE-turismen². Tager man denne faktor og samtidig holder det op imod, at MICE-turismen i meget høj grad hører inde under den kreative klasse, gør det det meget interessant for mange virksomheder og destinationer, at rette blikket mod netop denne rejseform. MICE-turisme som begreb hører under erhvervssturisme, der igen hører under turisme. Det er i kraft af at erhvervsfolk benytter mange af de samme ydelser og produkter som ferieturisterne – transport, overnatning, spisesteder og attraktioner - at de to

¹ Den kreative klasse karakteriseres som folk der arbejder med design samt akademikere der beskæftiger sig med problemorienteret viden, og de betragtes som en vigtig faktor for økonomisk vækst, nu og endnu mere i fremtiden, hvilket forårsager en stor fokus på denne klasse.

² MICE står for: Meetings (virksomhedsmøder), Incentives (Belønningsrejser), Conferences (Kongresser) og Exhibitions (Messer og udstillinger).

rejseformer ses som identiske i produktionsmæssigt øjemed, men at forskellen ligger i hvem der finansierer rejsen og opholdet. Hvis det er andre end en selv, der finansierer rejsen, hører det ind under erhvervsturisme. Igen kan erhvervsturisme deles op i personer, der rejser på grund af de løbende forretninger (forretningsturisme), og de der rejser på grund af enkeltstående begivenheder, såsom kongresser og messer (MICE-turisme). Produktionsmæssigt kan de to stilles meget skarpt op, idet forretningsturisme er en industri, der bevæger sig rundt alt efter, hvor forretningsforbindelserne ligger og ikke bliver påvirket direkte gennem turismeaktører. Det er derfor kun MICE-turismen, der kan påvirkes gennem selvstændig markedsføring. (Strunge 2001:9f)

Men hvordan kan destinationer tiltrække dette turismesegment? Hvad er det der gør nogen steder mere interessante for afholdelse af MICE-relaterede begivenheder end andre? Der er ikke nogen grund til at tro jagten på oplevelser ikke er til stede når der skal vælges en destination for en kongres eller lignende. Ligesom med andre produkter, er det vigtigt at der sker noget anderledes, og at turisten får en følelse af at have en mere interessant identitet. Kigger vi igen på Floridas kreative klasse, kan steds kvalitet koges ned til tre dimensioner:

- *Hvad er der?* Det vil sige kombinationen af bygninger og det naturlige miljø
- *Hvem er der?* Det vil sige de forskellige grupper af mennesker, der interagerer, og som er så forskellige, at der er plads til alle.
- *Hvad sker der?* Er der gadeliv, caféer, kunst, musik og mennesker, der er engageret i udendørsaktiviteter? (Florida 2005:242)

De tre dimensioner er derfor langt hen ad vejen også en del af det, der er udslagsgivende i valget af rejsedestination. Den anden del består typisk af de mere praktiske forhold, såsom overnatningssteder, mødelokaler og infrastruktur. Det er ting som grundlæggende skal være i orden før der kan afholdes et MICE-arrangement.

Når dette er nævnt, er det for at gøre det klart, at stedet mere end nogensinde før, har en stor betydning for den økonomiske vækst. Derfor er det vigtigt at destinationer tilpasser sig de behov der efterspørges, og skaber udbudet alt efter hvilke trends der er

aktuelle. Man kan sige, at det er på selve destinationen, at de væsentlige effekter af turismen ses. Relationerne mellem turismeaktørerne på destinationen har derfor en central betydning for udviklingen af turismeproduktet. De forskellige aktører indgår i et komplekst samspil med hinanden, der skaber produktionssystemet i forhold til turisternes efterspørgsel. En destination er således et unikt produkt, der kan markedsføres overfor og tiltrække turister med konkrete præferencer. Men samtidig indeholder en destination en samling af aktører, der ikke altid arbejder for det samme mål, det være sig fordi der er uenighed, ikke er noget samarbejde eller ganske enkelt fordi aktørerne ikke planlægger mod turismeorienteret mål, hvilket er typisk for de fleste steder, idet turismen ofte kun udgør en lille del af det økonomiske grundlag. Planlægning er derfor vigtig i forhold til at skabe effektive strategier og få aktørerne til udvikle produktet i samme retning (Tyler m.fl. 1998:5).

Planlægning i forhold til turisme kan ifølge C. Michael Hall defineres til at omfatte: *”social processes through which ways of thinking, ways of valuing and ways of acting are actively constructed by participants”* (Hall 2000:57). Et dyberegående kendskab til hvad der ligger bag involverede turismeaktørers opfattelser, værdisætninger og handlinger er dermed vigtigt at opnå. Udover en viden om hvordan forskellige aktører påvirker planlægningen, er det også relevant at undersøge, hvorvidt planlægningen tager udgangspunkt i demokratisk og velinformeret beslutningstagning (Hall & Page 2006:315f). Aktører såsom MICE-turismeudbydere, repræsentanter fra kommunen samt køberne af MICE-turismeproduktet er derfor vigtige at inddrage i planlægningsanalyser.

En by der har haft stor succes med at tiltrække MICE-turisterne er København, der ofte betegnes som en af de mest populære mødebyer. Der bliver lagt mange ressourcer i at byen skal beholde denne position, idet tanken er, at hovedstadens attraktivitet kan fungere som vækstlokomotiv for de nærliggende byer. Men hvordan skal disse byer gribe muligheden for en kommende udvikling an?

1.2 Problemformulering

I form af den øgede mobilitet, kan man populært sige at verden er blevet mindre, og turismen derfor har fået meget fordelagtige vilkår, hvilket i fremtiden vil øge branchens omsætning markant. Byer kan derfor investere strategisk i turismerelaterede erhverv for at skabe fundament for fremtidig vækst. Men det viser sig at der nogle byer der får succes, imens andre ikke formår at drage fordel af de vækstpotentialer. I forhold til MICE-turismeindustriens vækst, og set ud fra Københavns succes på dette felt, vil det derfor være interessant at se på en af hovedstadens omkringliggende byer. Rapportens problemformulering lyder derfor:

Hvilke faktorer, er i en øget bykonkurrence vigtige, set i forhold til MICE-turismen i byen Hillerød, og hvilken betydning har byens offentlige instanser og private udbydere for selve destinationsudviklingen?

Denne problemstilling søges besvaret ved brug af byen Hillerød som case. En afgrænsning af Hillerød som undersøgelsesfelt vil blive gjort i forbindelse med det følgende afsnit.

1.3 Afgrænsning

Den ovenstående problemformulering indeholder elementer, der ligger op til at undersøge planlægningsforholdene på en destination. Derfor vil det være relevant for undersøgelsens forståelse, at definere hvad der menes med at undersøge planlægningsforholdene.

1.3.1 Planlægning

Inden for turismeforskning har planlægning en rolle der typisk ligger inde for det geografiske felt, men også dækker andre videnskabsretninger. Getz (1987) har identificeret i alt fire brede traditionelle tilgange til turismeplanlægning og C. Michael Hall har efterfølgende introduceret en femte tilgang (Hall 2000:20-39):

- *Boosterism*; som er meget fokuseret på, hvordan der opnås mest økonomisk indtjening. Borgerne inddrages ikke og kultur- og naturressourcer betragtes som noget der skal udnyttes for turismens skyld.

- *Den økonomiske tradition: turisme som en industri;* i denne tradition ses turismen som en branche, hvori det offentlige kan opnå økonomisk vækst gennem markedsføring, forskning og erhvervsstøtte i konkrete regioner.
- *Den fysiske/rummelige/landskabelige tilgang;* er den typiske geografiske tilgang, som primært arbejder med planlægningen af de naturlige ressourcer, men også med bedre udnyttelse af rummet.
- *Orienteret turismeplanlægning;* har fokus på turismens sociale konsekvenser i destinationsområdet.
- *En bæredygtig tilgang til turismeplanlægning;* er tilgangen som Hall selv har tilføjet. Den kan kort beskrives en sammenblanding af de andre tilgange, på nær boosterism, der netop ikke tager højde for andet end økonomisk bæredygtighed.

Denne rapport's fokus ligger imellem *den økonomiske tradition* og *den fysiske/rummelige/landskabelige tilgang*. Det betyder at den koncentrerer sig omkring offentlige og de rummelige forhold, hvilket også gerne skulle være kommet til udtryk i den stillede problemformulering. Det valg er taget ud fra en betragtning, at der i tilgangen ikke ønskes, at der skal arbejdes med en allerede veletableret turistdestination eller med konsekvenserne af turismeplanlægningen i forhold til naturressourcer og sociale/kulturelle forhold. Dette er modsat de andre tilgange, hvorfor rapporten lægger sig op ad hvad der kan kaldes en *destinationsvurdering*, der skal vise, om et område kan udvikle de værdier der skal til for at tiltrække MICE-turister.

1.3.2 Destination

Når der arbejdes med begrebet destination, er det også på sin plads, at definere hvad der menes med dette, idet begrebet i sig selv ikke indeholder en tydelig geografisk afgrænsning i turismelitteraturen.

Destination kan til en hvis grad sammenlignes med stedsbegrebet, som i Hansen og Simonsen (2004) betegnes som:

”en specifik lokaliseret artikulation af sociale praksisser, sociale relationer og sociale processer samt af de erfaringer og symbolske betydninger af stedet, der findes hos forskellige brugere” (Hansen & Simonsen 2004:174).

Denne definerings af *sted*, ligger sig meget tæt op ad hvordan Wolfgang Framke (2002) definerer destinationsbegrebet, hvilken vi også tilslutter os: *”summen af interesser, aktiviteter, faciliteter, infrastruktur og attraktioner skaber identiteten af stedet – destinationen”* (Framke 2002:105, egen oversættelse). Det skal ses som, at destinationen har både en statisk og dynamisk dimension, forstået på den måde, at en lokalitet ikke kan defineres endegyldigt som en destination, men at lokaliteten er en destination i kraft af at turisterne besøger. På samme måde kan en destination ikke blive ”opdaget”, men den kan blive skabt, eller konstrueret om man vil, som en praktisk aktivitet.

I denne sammenhæng skal det også bemærkes, at lokaliteter kan være destinationer på forskellige skalaniveauer samtidig. Lokaliteten kan fungere som en destination i samspil med mange andre lokaliteter. Malaga kan for eksempel betragtes ud fra et lokalt, regionalt og nationalt skalaniveau i form af henholdsvis byen Malaga, Andalusien og Spanien. Byen fungerer således som en destination i alle tre sammenhænge. Destinationsafgrænsningen afhænger grundlæggende af hvordan destinationen betragtes. Ud fra et udbudsperspektiv, vil en afgrænsning kunne finde sted ud fra hvorledes stedet markedsføres. Ser man det derimod ud fra efterspørgselsperspektivet formes destination ud fra individets opfattelse.

I henhold til problemformuleringen, ligger fokus i rapporten på udbudssiden. Defineringsen tager derfor også udgangspunkt i dette perspektiv. Det betyder dog ikke at efterspørgselsiden ikke tages med, men den fremstår sekundært i undersøgelsen. Framkes definerings af destinationsbegrebet menes derfor at være dækkende for den måde destinationen undersøges i denne rapport. I forhold til casen betyder det, at Hillerød ses ud fra et lokalt skalaniveau. Der er dog alligevel indsamlet data på et regionalt niveau, for at kunne tage et bredere forhold i betragtning, men Hillerød bliver undersøgt som en destination, der er afgrænset i forhold til den offentlige instans, det vil sige kommunen, og de private aktører der er mest markante i forhold til MICE-turismen. Hvordan selve undersøgelsen af problemformuleringen gribes an, vil næste afsnit komme mere ind på.

1.4 Metode

I dette afsnit stilles der skarpt på hvordan undersøgelsen vil blive grebet an metodisk og derved hvilke afgrænsninger der vil blive foretaget i forhold til undersøgelse af genstandsfeltet. Det er vigtigt for os at gøre det klart hvilke tanker der ligger bag vores fremgangsmåde ved besvarelsen af spørgsmålet, for at sikre kvaliteten af analyseresultatet, samt for at mindske misforståelser mellem os og læseren.

Som nævnt bliver genstandsfeltet undersøgt ved at bruge Ny Hillerød kommune som case. Berettigelsen af casen, case som metode, stedsafgrænsningen og interviewmetode er noget som vil blive diskuteret i dette afsnit

1.4.1 Casestudiet

For at kunne besvare problemstillingen har vi valgt at undersøge den ud fra casestudiemetoden. Bent Flyvbjerg er nok den danske forfatter, der er refereret mest til i casestudielitteraturen. I 'Case studiet som forskningsmetode' (1988:2) nævner Flyvbjerg Harald Enderud's (1979:3) tredeling af den samfundsvidenskabelige forskningsproces for at kunne kategorisere casestudiet inde for én af de tre:

1. *En fase for teori-, model-, eller hypoteseudvikling. Her lægges teser om ny viden oven i, integreres med eller erstatter tidligere viden.*
2. *En fase for test af teorier, modeller og hypoteser, der konfronteres med data med henblik godtagelse eller forkastelse.*
3. *En fase for praksis eller handling. Denne fase vil ofte ses udeladt i forskningsprocessen, og hvor den er med, kan den som tilfældet er for fx aktionsforskning, i større eller mindre udstrækning virke som erstatning for fase 2.*

Fase 1 er typisk den, hvor casestudiet hører til og finder anvendelse i. Der kan dog godt være test af teser med henblik på godtagelse eller forkastelse i casestudiet, men metoden tager ikke alene sigte mod dette, og specielt ikke med de krav om repræsentativitet og generaliserbarhed ligesom den positivistiske samfundsforskning, som typisk hører under fase 2.

Trods væsentlige forskelle vedrørende genstand er et fællestræk ved udførte case studier, at de er helhedsprægede (holistiske), induktive, og aktørorienterede. Det videnskabsteoretiske udgangspunkt er hermeneutikken, fænomenologien og dermed 'verstehen' tradition (Flyvbjerg 1988:4).

Casestudiet har mødt megen kritik ved brug inden for samfundsvidenskaberne, men har også vundet meget frem i de senere årtier. Grunden til kritikken er, at casestudiet ikke kan bruges til at generalisere med, da det kun bygger på en enkelt case. Studiet vil derfor ikke bidrage til videnskabens udvikling. Mange har den opfattelse at viden skal være kontekstafhængig for at være god videnskab. Dette bygger ifølge Flyvbjerg (1991:55) på en opfattelse af en kontekstafhængig idealteori³, hvor det er muligt;

"at opstille hele systemer af teoretisk objektive principper, der som matematiske love kunne forsvares med rationelle argumenter og bruges til at forklare naturen og menneskets handlinger" (Flyvbjerg 1991:141).

Det er denne forældede tankegang, der sammen med naturvidenskabernes udmærkede formåen inde for idealet, der gør at den kontekstafhængige casemetode har haft det svært i lang tid. Men flere har fået øjnene op for at casestudiet giver en anderledes og mere dybdegående undersøgelse, som er vigtig i forståelsen af menneske og samfund. Tilhængere af casestudiemetoden afviser selvfølgelig, at det er et problem for casemetoden, at man ikke kan generalisere ud fra kontekstafhængig viden, og begrunder med at viden i samfundsvidenskabelig forskning aldrig kan generaliseres, men at det kan indgå i en kollektiv proces, der tilsammen øger muligheden for generalisering inden for et givet forskningsfelt (Johansen & Tetzschner 2006:82). Tilmed "kan caseanalyser, der er baseret på induktive metoder, i sig selv have en værdi for udviklingen af nye vidensområder, idet der ved netop denne type analyse kan afdækkes samfundsvidenskabelige problemstillinger, der ikke er kendte inden for forskningsfeltet" (Johansen & Tetzschner 2006:82f). Vi mener derfor, at vores valg af case som metode ikke er et valg, der giver et ringere videnskabeligt produkt, men

³ Forstået på den måde, at selvom det ikke er muligt at opnå idealet, må det alligevel tilstræbes at komme så tæt på det som muligt.

derimod er relevant som en metode, der kan give et supplement til en videre udvikling inden for det område, der bliver belyst.

1.4.2 Casestudiet som læreproces

Ved at vælge casestudiet som metode, vælger vi ikke kun en metode for vores undersøgelse, men også hvilken type viden vi producerer. Casestudiet vil sætte os, som studerende, i forbindelse med virkeligheden, i den forstand, at forskningsforløbet vil være en vekselvirkning mellem lært teori og virkelig kontekst. Valget af casestudiemetode vil derfor også være prægende for vores læreproces, der sammen med vidensproduktionen ligeledes har en vigtig funktion i projektforløbet.

Dreyfus-modellen opererer netop med læreprocessen, og deler denne op i fem trin (Flyvbjerg 1991:24f):

1. Nybegynder
2. Avanceret begynder
3. Kompetent udøver
4. Kyndig udøver
5. Ekspert

Det har en stor betydning hvilket trin man er på i læreprocessen i forhold til hvordan man arbejder med viden og hvilken type viden der bliver produceret i sidste ende. Et individ på et givet trin vil klare sig bedre end andre, der befinder sig på trin under dette. Modellen skal ses i forhold til forfatterens læreproces, for at skabe en underbygning af valget af casemetoden som forskningsmodel. Som universitetsstuderende omkring bachelor-niveauet er der sket en udvikling som akademikere, hvor det erfarne kan begynde at overtage i beslutningstagningen i stedet for at den studerende skal være afhængig af generelle regler for handling. Det at lave case, er derfor en metode der gør, at vi kan skabe kontekstafhængig viden og derved forsøge at bevæge os op ad trinene. For at få et indblik i processen gennemgås her de fem trin:

1. Nybegynder:

Nybegynderen er en person der oplever et givent problem og færdighedsområde for første gang. Via instruering bliver denne person lært at der findes forskellige fakta og karakteristika, der er relevante for at forstå færdighedsområdet, og derpå hvilke regler der findes for handling. Det er disse tre temaer; fakta, karakteristika og regler, som nybegynderen støtter sig op af i forståelsen af det nye færdighedsområde. Gennemgående er det, at temaerne præsenteres klart og objektivt, så de kan genkendes udenfor konkrete situationer, hvilket samtidig betyder, at de derfor kan generaliseres til brug i alle lignende situationer, som nybegynderen arbejder med. De tre temaer er derfor kontekstafhængige på nybegynderniveauet.

2. Avanceret nybegynder:

Ved at opnå erfaring fra virkelige situationer bevæger nybegynderen sig videre på næste trin. Det er den konkrete og kontekstafhængige genkendelse af relevante elementer i relevante situationer, der giver begynderen erfaring, og det er netop det at konteksten begynder at spille en rolle der er karakteristisk for den avancerede nybegynder.

3. Kompetent udøver:

Med stigende erfaring vil personen opleve stadig flere situationer, hvor der vil være genkendelige elementer, men vil endnu mangle fornemmelsen for vigtigheden af de forskellige elementer. På dette trin vil personen lære at prioritere ved at organisere informationerne efter et mål og en plan og ved at afgrænse sig fra faktorer der ikke er relevante til at realisere mål og plan, hvilket bevirker at personen kun behøver at beskæftige sig med få vigtige faktorer frem for hele den samlede viden om situationen. Man kan sige at adfærden bliver mere tilpasset den konkrete kontekst. For en kompetent udøver bliver problemet hurtigt, at der ikke findes nogen objektiv procedure for valg af plan og at selve valget har omfattende konsekvenser for det senere resultat. Tvivlen om plan, kombineret med nødvendigheden for at have en plan gør, at personen bliver mere engageret i omgivelserne, fordi der nu følger et ansvar med, da valg af plan er subjektivt.

4. Kyndig udøver:

Det er på dette trin, at udøverens beslutningstagning bliver mere flydende og der udvikles et perspektiv på grundlag af erfaringer. Nogen træk vil derfor stå frem og andre træde i baggrunden, hvilket betyder, at der ikke bliver taget en beslutning om plan på samme måde, men at valget snarere træffes på baggrund af tidligere erfaringer. Opgaver bliver derfor organiseret intuitivt, dog stadig med analytiske overvejelser indimellem. Den kyndige udøver får erfaring med fra forskellige situationer, der alle vedrører samme mål og perspektiv, men samtidig kræver at der tages forskellige taktiske beslutninger.

5. Ekspert:

Eksperten genkender ikke blot situationer intuitivt, men også relevante beslutninger, strategier og handlinger, i en synkron helhed. Personen har bevæget sig væk fra at arbejde ud fra objektive regler og fakta til at arbejde intuitivt, holistisk og synkront. Der vil dog stadig være et overlæg, der går på, at reflektere kritisk over intuitionen som eksperten anvender.

Vigtigheden af konkret erfaringsopsamling understreges i denne model, i forbindelse med udvikling fra den regelstyrede analytiske rationalitet i de første tre trin til den mere intuitiv, holistiske og synkrone problemopfattelse og problemløsning. Det fremgår også, at kontekstafhængig viden og erfaring er grundlæggende for at bevæge sig op på de sidste to trin i læreprocessen. I forhold til læreprocessen som studerende, er det derfor vigtigt at beskæftige sig med casestudiet som forskningsmetode, der netop tager udgangspunkt i noget konkret i stedet for et tænkt problem. Flyvbjerg argumentere for; *at det kun er i kraft af cases, man overhovedet kan bevæge sig fra trin 3 i læreprocessen til trin 4 & 5* (Flyvbjerg 1991:142). I forhold til hvilken kontekst vores læringsproces tager udgangspunkt i, vil blive belyst i følgende afsnit.

1.5 Hillerød som case

I dette afsnit vil der blive argumenteret på, hvorfor Hillerød er interessant som casen i forhold til den stillede problemformulering. Hvad er det, der legitimerer, at det lige præcis er Hillerød der bruges?

I forbindelse med vores interesse for MICE- turismeudvikling er Hillerød som case interessant, da kommunen oplever et behov for at identificere turismens styrker og svagheder med henblik på fremtidig markedsføring og udvikling af destinationen. Behovet for en sådan kortlægning er opstået som følge af kommunalreformen, der opererer fra år 2007. Reformen betyder, at turismen i Hillerød og Skævinge kommune skal koordineres og planlægges i forhold til den nye regionshovedstad, Ny Hillerød kommune. De to kommuner er i øjeblikket i gang med at videreudvikle de visioner, der blev aftalt i år 2005 (hillerod.dk:A). Hillerød som case er også interessant som udgangspunkt for en undersøgelse af MICE-turismen på grund af to andre forhold. For det første ligger byen som en inkluderet del af en af de mest populære MICE-destinationer i verden (Wonderful Copenhagen, 2005:11). Københavns bemærkelsesværdige tiltrækning af dette turismesegment gør det interessant at se på lokaliteter, der ligger i den rette afstand fra Københavns centrum. Hillerøds lokalitet ligger dermed både tæt nok til at blive inkluderet som en del af destinationen København, men også langt nok væk til at kunne skabe en destination inde i den større destination. Et andet eksempel kunne være Malaga, Andalusien i Spanien. Der ligger samtidig en antagelse om, at Hillerød netop vil kunne stå stærkere i denne sammenhæng, idet byen skal fungere som administrativ regionshovedstad fra 2007. Det andet forhold, som gør Hillerød interessant, er kommunens egen strategi, der nævner en interesse for netop at udvikle området i forhold til erhvervsturister:

Turisme - Hillerød som varemærke

"Hillerød Kommune skal være attraktiv både for virksomheder, borgere og turister [...] Erhvervslivet efterspørger conferencefaciliteter og nye overnatningsmuligheder for erhvervsturister – her skal kommunen medvirke til at de nye tilbud bliver spændende og passer ind i det eksisterende miljø" (hillerod.dk: B).

Som udplukket af Hillerøds erhvervs- og turismestrategi antyder, vil Hillerød kommune gerne skabe et turismeprodukt i fællesskab med de eksisterende udbydere, som er i balance med både virksomheder, borgere og turister. Således må det formodes, at der bag ved denne strategi befinder sig en vision, som vil føre Hillerød frem til det ønskede mål. Det er blandt andet ønsket om en forståelse for denne udvikling og dens potentiale, der især har vagt vores interesse, hvorfor den udgør udgangspunktet for vores problemformulering (se afsnit 1.2).

Ifølge Hall og Page (2006) er det afgørende for en passende turismeudvikling, at den integreres i den bredere planlægningsproces for at sikre en maksimering af promoverede økonomiske, sociale og miljømæssige forhold. Således er det relevant at se nærmere på hvilken form for turismeplanlægning, der foregår i Hillerød for at forstå og kunne give anbefalinger til destinationens udvikling på MICE-området. Forståelse herfor vil derfor udgøre den teoretiske fundering for vores undersøgelsesdesign, hvilket vi vil komme nærmere ind på i afsnit 1.8 og 2.3.

1.6 Udvalgelse og konstruering af empiri

Empiri er valgt med udgangspunkt i ovenstående tilgang til problemstillingen, hvor afgrænsning og casemetoden er ledende for valg af informanter, rapporter og dokumenter. Den grundlæggende empiri for rapporten er indsamlet igennem kvalitative interviews på primære aktører inde for MICE-turismen i Hillerød Kommune. Vægten i følgende afsnit vil derfor ligeledes ligge på at underbygge de kvalitative interview.

1.7 Baggrund for empiriudvalgelse

Idet vi i rapporten interesserer os for, at undersøge hvorledes MICE-turismeproduktionen i Hillerød fungerer og påvirkes af forvaltningens og udbydernes planlægning, er det relevant at fastslå, at menneskers måder at opfatte turismeplanlægning afhænger af en bestemt krydsning af faktorer på et givet tidspunkt samt deres tilstedeværelse i turismeplanlægningssystemet. Menneskets rolle i forhold til at påvirke planlægningen er derfor relationsbestemt, hvorfor planlægning altid er interaktivt og foregår i en social kontekst (Hall 2000:55). Dette argument kan ses i sammenhæng med rapportens forståelse af destination som værende en lokalitet med en social rummelighed. Turismeplanlægning indenfor geografien betyder med andre ord, at rummet, set som en socio-rumlig relation, eksisterer i kraft af aktørernes interne og sociale relationer. Aktører såsom MICE-turismeudbydere, repræsentanter fra kommunen samt køberne af MICE-turismeproduktet er derfor vigtige at inddrage i vores kvalitative empiri.

1.8 Interviewdesign

Gennem kvalitative interviews, har vi søgt at afdække interviewpersonernes forståelse for betydningen af den organisation eller instans de repræsenterer, samt at undersøge interviewpersonens egne holdninger til interviewets temaer. Til sammenligning ville spørgeskemaer, en kvantitativ metode, kunne give os svar på generelle spørgsmål, men ikke med den dybde som det kvalitative interview giver (Kvale 2002:134). Med dette interpretivistiske udgangspunkt til dataopbejldning samt bearbejldning vil der være en balance imellem induktion og deduktion i forskningsprocessen. Eksempelvis er der forud for alle interviews skabt et teoretisk fundament i form af en interviewguide, hvor den løbende tilpasning heraf, betyder at interviewere selv bidrager med nye rammer for forskningen. Informanterne er her ofte frit stillede med hensyn til diskussionernes omfang, hvorfor interviewene konstant er en balancegang imellem strukturering og ikke strukturering (Carson et al., 2001:5).

De kvalitative interviews, er udført som tre begyndende eksplorative interviews efterfulgt af fem dybdeinterview struktureret omkring den omtalte *interviewguide* (Darmer, 1996:240, 241). Denne interviewguide er bygget op omkring en række tematiske spørgsmål, der udspringer af de teoretiske overvejelser problemformuleringen giver anledning til at belyse. Dette vil vi komme ind på senere i kapitel 2. Temaerne blev under interviewene søgt dækket via en række interviewspørgsmål, der dog ikke var forudbestemt på forhånd men som der løbende blev fulgt op på som en del af samtalen, for derved at sikre varierede og righoldige beskrivelser (Kvale 2002:134).

Ud fra de forskellige temaer, er der søgt dannet en baggrund for undersøgelsen af MICE-turismen i Hillerød. Idet informanterne har forskellige roller i forhold til hinanden alt afhængigt af interesse- og arbejdsområde, er interviewguiden tilpasset den enkelte informant. Udgangspunktet for interviewguiden er med andre ord forskellig afhængigt hvem informanten er. Eksempler på disse er personer fra Hillerød kommune, en MICE-turismeudbyder i Hillerød, en MICE-turist eller køber af MICE-turistproduktet i Hillerød. Ydermere kan det ligeledes være en ansat indenfor varetagelse af oplevelsesøkonomi i hovedstadsregionen, Wonderful Copenhagen. På trods af forskellige rolle-udgangspunkter er spørgsmålene alligevel tilpasset, så de er i

overensstemmelse med hinanden og blot søger at finde forskellige perspektiver indenfor de samme temaer. Følgende afsnit vil give forståelse for, hvad interviewtemaerne dækker over.

Fokus for interviewene er lagt på et indledningsvist organisationsindblik, Hillerøds turismestrategier, interne og eksterne samarbejdsrelationer, konkurrencesituation og stedidentitet i forhold til andre byer samt MICE-turismerummets produktion i Hillerød (bilag 3). Som teoretisk argumentation for hvorfor de forskellige temaer er valgt, behandles de enkelte temaer hver for sig i de følgende afsnit.

1.8.1 Organisationsindblik

Ved at spørge ind til informantens arbejdsområder og funktion i forhold til virksomheden eller organisationen, får vi fra starten af klargjort, hvilken rolle informanten spiller i forhold til MICE-turismen i Hillerød. Ligeledes er kendskabet til informantens forståelse for og betydningstilskrivning af MICE-turister vigtig at fastslå for at kunne sammenligne informationen med de andre interviews.

1.8.2 Hillerøds konkurrencesituation

Ifølge Strunge (2001:169) er faciliteter, tilgængelighed, attraktioner og image, logistik, pålidelighed, fleksibilitet og kundetilpasning samt prisniveau, betydningsfulde parametre i forhold til konkurrencedygtigheden af en given destinations MICE-produkt. Derfor bliver der i interviewene ligeledes spurgt ind til disse parametre i undersøgelsen af Hillerøds konkurrencesituation. Ifølge Harvey er tilgængelighed, herunder infrastruktur, særligt vigtige parametre i forhold til at forstå, hvorvidt rummet kan overkomme og i mødekomme social interaktion med turisterne (Harvey 1993:222). Derfor er der i interviewguiden særligt fokus på infrastruktur.

1.8.3 Hillerøds turismestrategier

For at opnå en forståelse af, hvordan MICE-turismerummet domineres i forhold til fastsatte rammer og udfoldelsesmuligheder er et indblik i Hillerød kommunes turismestrategier og planer relevante (Hansen & Simonsen 2005:171)(Harvey 1993:222). Idet kommunens planer har betydning for MICE-udbydernes og derigennem MICE-deltagerens fysiske udfoldelsesmuligheder i Hillerød, er

repræsentanternes opfattelse fra begge sider dermed vigtige at opnå et dyberegående kendskab til.

1.8.4 Samarbejde

Idet en klynge af virksomheder indenfor samme industri på et afgrænset geografisk område bidrager med lærings- og innovationsfordele, kan den enkelte virksomhed bedre bidrage til turismerummets produktion igennem samarbejde (Strunge 2001:42). I Hillerød ligger MICE-turismeudbydere eksempelvis tæt på hinanden (jf. kort over Hillerød, kapitel 3), omhandlende udbydernes fysiske placering på destinationen. Udover virksomhedernes interne samarbejde i produktionssystemet forekommer regulering af forskellige art fra blandt andet Hillerød kommunes side (Strunge 2001:32, 39 & hillerod.dk). Det er således de formelle og uformelle regler, der bestemmer, hvordan MICE-udbydere indbyrdes relaterer sig til hinanden (Strunge 2001:38f). Derfor er udbydernes relation til kommunen ligeledes relevant at undersøge, for at forstå hvorvidt der eksisterer gode samarbejdsstrukturer i Hillerød. Indbyrdes relationer indenfor MICE-turismen i Hillerød svarer med andre ord, til en del af samfundets dominerende sociale relationer (Hansen og Simonsen 2004:171). Med begrundelse her i ønsker vi, at forstå hvordan forskellige turisme- og serviceaktører interagerer internt med hinanden i MICE-turismeproduktionen. Hvorvidt der eksisterer samarbejdsrelationer internt imellem MICE-turismeudbydere er dog ikke interessant at undersøge alene. Relationerne imellem kommunen og MICE-turismeudbydere er også væsentlige at inddrage, for at forstå hvilke roller, der spiller sammen og indgår i turismemarkedssystemet (Hall 2000:52 - figur 3). Undersøgelsen af de forskellige rollers betydning, vil blive anskueliggjort i følgende afsnit.

1.9 Interviewenes kontekst

Konteksten for hvert af interviewene har været forskellig i hver eneste interviewsituation. Som udgangspunkt fik vi efter afholdelse af et informativt eksplorativt interview med relevante folk fra C4, indkredset og præciseret vores problemfelt (Darmer, 1996:103,104; CD-rom). Efterfølgende deltog vi under en Match Making- event i C4 videncentret, hvor vi havde indrettet vores egen lille stand med spørgsmål til frivillige MICE-turister (mm06.dk). Under arrangementet fik vi her

lejlighed til at gennemføre to anvendelsesværdige eksplorative interviews af cirka en halvtimes varighed (se cd-rom). Interviewene bidrog derved, som grundlag for de efterfølgende fem dybdeinterview, hver af cirka en times varighed, der inddrog tre forskellige MICE-turismeudbydere, en repræsentant for C4 samt Wonderful Copenhagen's konferencechef .

For at forbedre validiteten af de interviews der blev benyttet i analysen, blev disse optaget på diktafon. Interviewene er ikke gengivet i form af transskribering, men i stedet vedlagt som på lyd-filer på cd-rom. I forhold til kildehenvisninger, vil citater derfor blive gengivet med informantens navn samt tidspunktet for udtalelsen. Eksempel: (Andersen: 00.00).

Afrunding

I henhold til problemformuleringen, ligger fokus i rapporten på udbudssiden. Defineringen tager derfor også udgangspunkt i dette perspektiv. Det betyder dog ikke at efterspørgselssiden ikke tages med, men den fremstår sekundært i undersøgelsen. Framkes definerings af destinationsbegrebet menes derfor at være dækkende for den måde destinationen undersøges i denne rapport. I forhold til casen betyder det, at Hillerød ses ud fra et lokalt skalaniveau. Der er dog alligevel indsamlet data på et regionalt niveau, for at kunne forså problemformuleringen ud fra en bredere sammenhæng. Hillerød bliver undersøgt som en destination, der er afgrænset i forhold til den offentlige instans, det vil sige kommunen, og de private aktører der er mest markante i forhold til MICE-turismen. Det teoretiske og faktuelle grundlag for undersøgelsen vil vi komme ind på i følgende kapitel.

Kapitel 2

2.1 Hillerød og forståelsen af rummet

I dette kapitel vil der blive stillet skarpt på den konkrete case, Hillerød, for at give et indblik i kommunens historie og planlægning, hvilket menes at være grundlæggende for at læseren kan se analysen ud fra en bredere kontekst. Efterfølgende præsenteres den overordnede forståelse af rummet, i teori og i kontekst, som er dækkende for rapporten, hvilket skal give et indblik i hvilken rumopfattelse den senere analyse er skrevet ud fra.

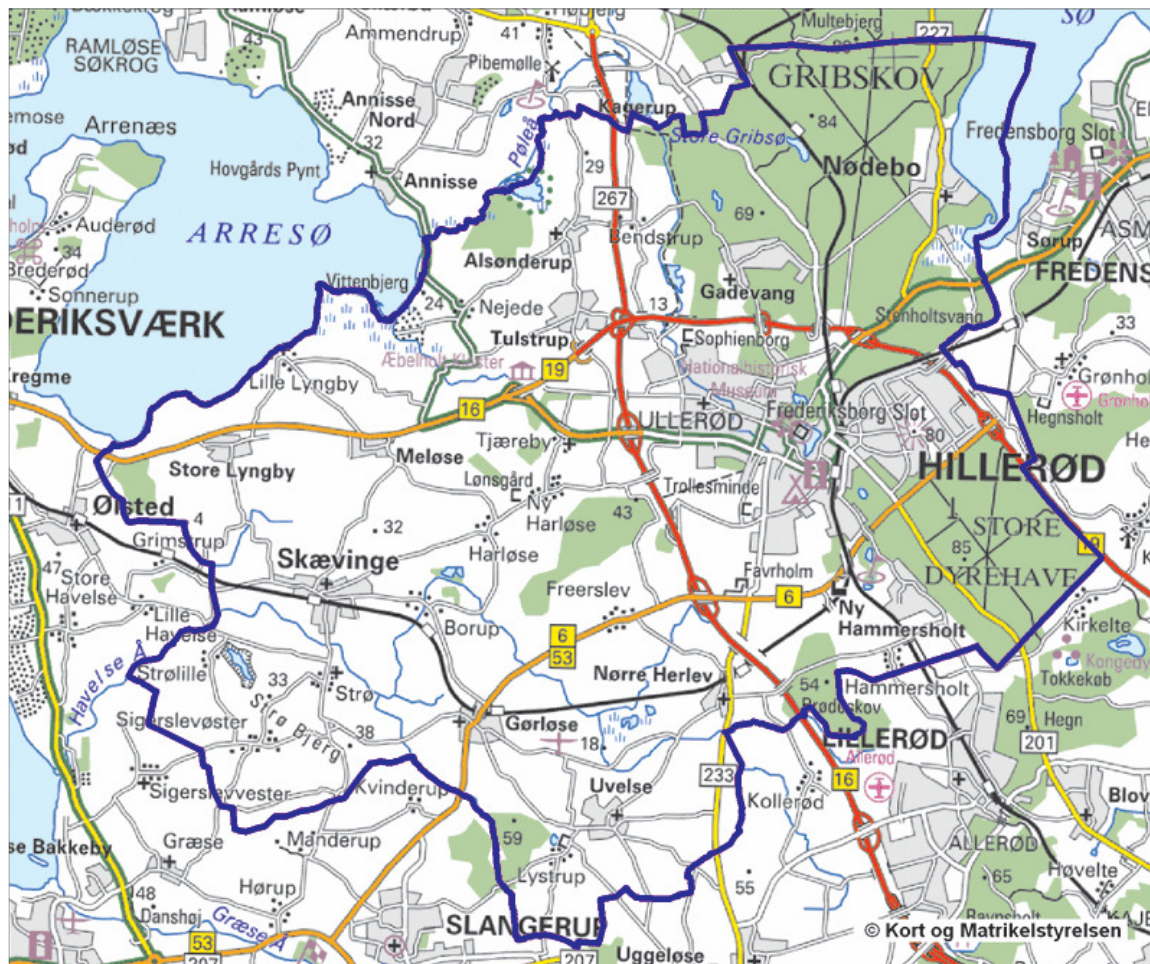
2.1.1 Ny Hillerød Kommune

Ny Hillerød kommune ligger i Nordsjælland, og kommunen er pr. 1. januar blevet til region hovedstadens administrative hovedsæde. Der bor godt 46.000 personer (1/1 2006) herunder medregnet befolkningen i Skævinge Kommune og Uvelse valgdistrikt fra Slangerup Kommune, som pr. 1/1 2007 sammen med Hillerød danner Ny Hillerød Kommune. I Hillerød alene bor der i dag ca. 38.000 (1/1 2006) indbyggere. Hillerød har over de sidste 20 år (2003) haft en befolkningstilvækst på 11 %, hvor landsgennemsnittet har ligget på 5 % (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:5). Byens befolkning har generelt en god uddannelsesbaggrund, hvorfor byen ses som værende en 'kompetenceby', hvor dialog mellem virksomheder og borgere er præget af et højt uddannelsesniveau samtidig med, at med- og modspil fra virksomheder og borgere ses som et stort aktiv. (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:5f).

2.1.2 Hillerøds placering og tilgængelighed

Arealmæssigt er der tale om en stor kommune i forhold til landsgennemsnittet, der for Hillerød alene (tidl. Hillerød Kommune) dækker et areal på 132,75 km². Fordelingen mellem land, by og skov er stort set ligevægtig. Kommunens naturlige kvaliteter findes især i den nordlige del af kommunen, hvor der er adgang til Nordsjællands største skovområde, Grib Skov. Yderligere er der i kommunen adgang til Danmarks største søer, henholdsvis Arresø og Esrum Sø. Transportmæssigt ses byen som Nordsjællands trafikknudepunkt. Der er således mange trafikforbindelser (tog- og busforbindelserne samt vejnet), som er en forudsætning for at man kan beholde en let adgang til byens uddannelsesinstitutioner og til byens erhvervsliv. (Erhvervs- og

Boligstyrelsen 2003:5) Antallet af passagerer til Hillerød per døgn, har i perioden 1990-2005 ligget på cirka 9000 personer i døgnnet (Baunegaard 2006:112).



Kilde: (Hillerod.dk)

Transportmæssigt er Hillerød ligeledes centralt placeret i den nye Regionhovedstaden, hvilket sandsynligvis ligeledes har haft betydning for, at valget faldt på netop Hillerød som regionshovedstad. På ovenstående kort er de røde veje motortrafikveje eller store hovedveje, mens de sorte streger er de togbaner, som der går fra og til Hillerød. Følger man de sorte streger, kan man se, at de alle finder deres knudepunkt i Hillerød by.

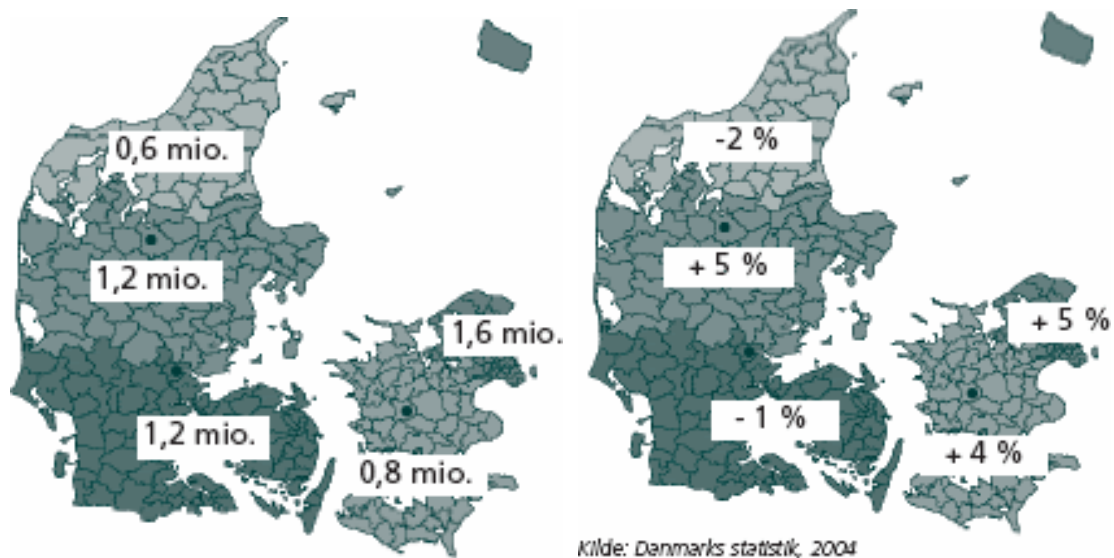
2.1.3 Strukturreformen

I forbindelse med strukturreformen nedlægges landets nuværende 14 amter. Der kommer i stedet 5 nye regioner, amtsskatten forsvinder og regionernes primære opgave bliver sygehussektoren. Hovedstadsregionen, som dækker de tidligere Københavns Amt og Frederiksborg Amt, får cirka 1,6 millioner indbyggere. Regionens hovedsæde kommer til at være i Hillerød, hvor administrationen kommer til at ligge i den tidligere amtsgård i Hillerøds østlige del. Regionen kommer til at se således ud:



Kilde: (Regionhovedstaden.dk)

På landsplan kan man se det tidligere omtalte befolkningstal i Region Hovedstaden på 1,6 millioner, samt se Regionens placering inden for en national visualisering. Samtidig gives et billede af den forventede nationale befolkningstilvækst fra år 2004-2030 fordelt per region:



Kilde: (Regionhovedstaden.dk)

Kilde: (Regionhovedstaden.dk)

Her er det tydeligt at se, at Region Hovedstaden er den største af de fem regioner i Danmark. Samtidig er det også bemærkelsesværdigt, at den forventede befolkningstilvækst forventes at stige i Region Hovedstaden og Region Midtjylland, som huser Danmarks to største byer København og Århus.

2.1.4 Erhvervsudvikling og handel

Handelslivet i Hillerød, primært i bymidten, lægger vægt på de små butikskæder, som især repræsenteres i gågaden eller Slotsarkaderne, og man er ikke interesseret i at få en såkaldt 'Bilkazone' som i andre lignende byer. Bymidten skal være et oplevelsescentrum. Her tænkes der både på bymidten som bopæl og på kultur, fritid, turisme og handelsoplevelser. En strategi der, ifølge Erhvervs- og Boligstyrelsens rapport (2003:7), har medført at bymidten ses som en attraktion i sig selv. Samtidig ønsker man yderligere, at de administrative kontorarbejdspladser ligger centralt i byen, da arbejdspladser tæt på offentlig transport får medarbejderne til at benytte kollektiv transport, og dermed mindskes miljø- og trafikbelastningen. (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:7).

I byen findes Hillerøds vartegn, Frederiksborg Slot, som er den store turistmæssige indtægtskilde i kommunen. Tæt på slottet og Slotssøen ligger Hillerød centrum med gode muligheder for indkøb, i særdeleshed i byens indkøbsmæssige centrum,

Slotsarkaderne, som i 1992 vandt prisen som Europas smukkeste shoppingcenter.
(Hillerod.dk)



Frederiksborg slot og Slotssø. (eget billede).

Erhvervslivet i Hillerød består især af farmaceutiske virksomheder, videnskab, produktion og uddannelse. De forskellige uddannelsesinstitutioner er som følger: Erhvervsakademiet Nordsjælland, Hillerød Tekniske Centralskole, Hillerød Handelsskole, Frederiksborg Gymnasium og HF, VUC og Hillerød pædagogseminarium. (hillerod.dk:D) Byen ses som havende en moderne erhvervsudvikling, hvor der især har været en hastig udvikling af firmaer der beskæftiger sig med fremtidens viden, særligt på medicin og biotek-området. Her er det især Biogen og Novo Nordisk udbygning inden for området, der har ført an i denne udvikling.

2.1.5 Holdningsændring

Kommunen har igennem de seneste år ændret holdning, fra at være en 'vi har nok i os selv' kommune, til at blive en kommune der ser nødvendigheden i at kigge ud over sin egen næsetip og deltage i den globale verden. Kommunen er gået fra at være blevet betragtet som en amtsby (Frederiksborg Amt) med små og mellemstore virksomheder, til i dag at stille sigtekornet ind på og arbejde ud fra de krav som den globale udvikling dikterer, herunder internationale konjunkturer, konkurrencevilkår, øget vægt på viden og kompetence samt på generelle rammevilkår for

virksomhederne. Rammevilkår som betyder, at kommunen på denne måde forsøger at appellere til virksomhedernes medarbejdere, ”i form af gode bosætningsforhold, gode kommunale ydelser, godt bymiljø, kultur og autencitet” (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:6).

2.1.6 Generel virksomheds- og byplanlægning

Der stilles også krav til de virksomheder, som vil etablere sig inden for kommunen. Kravene skal sikre, at kommende virksomheder opfylder byens videns- og miljømæssige image. I ansøgninger, især fra større firmaer, ligger kommunen vægt på en hurtig sagsbehandling, da firmaerne ikke starter med et bygningsprojekt, hvis det ikke er 100 % sikkert at de kan få den placering de ønsker. Siden 1980’erne har kommunen opkøbt en hel del jord der tilhørte Staten. Meget af denne jord ønskede kommunen at bruge til at tiltrække virksomheder, som ved køb af byggegrund ville bosætte sig i Hillerød. Man ønskede ikke at hvem som helst købte disse grunde, hvorfor mange små og mellemstore virksomheder har fået afslag. Det er kun Novo Nordisk og i de senere år Biogen, som har fået lov til at købe jord til at bygge på. Kontrakten med Biogen kom i hus gennem en sagsbehandling og kontakt, der foregik på Engelsk, hvorefter Biogen til sidst valgte Hillerød frem for et sted i Irland. Her blev der fra Biogens side, ifølge Birgitte Thygesen, Biogen, lagt vægt på kommunens professionelle behandling af Biogens interesse, byens umiddelbare placering tæt på en international lufthavn samt Nordsjællands generelle uddannelsesnivea. I anden række kom byens blivende kulturelle aktiviteter og historie, herunder slottet. (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:7)

Hertil er det infrastrukturelle område noget som kommunen lægger meget vægt på. Modsat tidligere, er der nu mindre fokus på at udbygge vejnettet omkring Hillerød. I stedet vil man fokusere på en forbedring af det eksisterende vejnet, ligesom man vil opsætte forskellige former for trafiksikrende chikaner og hermed stimulere brugen af den kollektive trafik. Enkelte boligområder skal også sikres mod gennemkørselstrafik. Som led heri har kommunen fokus på den kollektive trafik, hvor man skal kunne transportere mennesker rundt ved hjælp af mindst mulig belastning af miljøet, ligesom en ny pendlerstation er under udvikling. Det samme gælder for delebilspladser langs motorvejen, hvorved man håber på at reducere biltrafikken til og fra byen. (Erhvervs-

og Boligstyrelsen 2003:6). Som beskrevet i rapporten Kortlægning og analyse af byernes udfordringer, Maj 2003:

”Erhvervsarealerne planlægges ud fra et samlet koncept om ønskede virksomhedstyper, og der sker en miljøkategorisering af den enkelte erhvervsvirksomhed, hvor flere kriterier afvejes, herunder transportbelastning til/fra virksomheden. Strategien er altså klart at kunne give et ja/nej til nye virksomheder meget hurtigt.” (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:7)

Her ses det, at det for Hillerød har været vigtigt, at kunne give en hurtig tilbagemelding til virksomhederne, hvilket betyder at Hillerød som bebyggelsesområde bliver mere tilgængeligt for de virksomheder, hvis virke og byggeplaner godkendes af kommunen.

2.1.7 To kommuneplaner

Oplysningerne omkring Hillerød og dens strategi for udvikling er baseret på udviklingsplanen fra 2001 (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:91). Her er det den gamle bykerne og de omkringliggende områder, som der var i fokus. Planen fokuserede i særlig grad på fortætning, fornyelse og omdannelse. I dag (dec. 2006) befinder vi os under den nuværende kommuneplan (2005-2017), hvor det er de samme fokusområder, som under sidste kommuneplan, der er i fokus. Her satses på fire hovedtemaer som er; boligpolitik, bevaring, byudvikling og byomdannelse, hvor sidstnævnte stadig begrænser sig til bykernen, det omkringliggende og nu også området omkring stationen. Der kommer i forlængelse af kommunesammenlægningen med Skævinge kommune og Uvelse valgdistrikt fra Slangerup kommune et nyt rådhus, der skal stå klar i løbet af 2007. På regionalt plan regnes der ikke med, at der sker de store ændringer for Hillerød. Byen vil stadigvæk ses som værende et regionalt center og et vækstområde. Man ønsker dog stadig, som tidligere nævnt, at tænke lokalt og globalt samtidigt (Dalgas 2006: 85ff).

2.1.8 Videncenter C4

Kommunen har siden 2003 givet foreningen C4 ansvaret for Hillerøds erhvervs-, handels- og turistaktiviteter. Foreningen er opstået igennem en fusion mellem foreningerne; Hillerød Handel, Turistforeningen og Hillerød Erhvervsråd. C4 har

igennem en resultatkontrakt, som de har med kommunen, forpligtet sig til at udvikle og koordinere aktiviteter, som bidrager til en vækst og synergi inden for områderne; erhverv, handel og turisme, uddannelse samt kulturområdet. C4 arbejder ikke alene med lokale projekter, men arbejdet omfatter også regionale og øresundsregionale projekter og aktiviteter inden for erhvervs-, turist-, og kulturfremmende arbejde. Særligt på turismeområdet, som især er relevant i denne rapport, ser Hillerød det som sin ambition igennem øget samarbejde med de omkringliggende kommuner i Nordsjælland, at få markedsført regionen som et attraktivt turistmål. Herunder i særlig grad den stigende by- og erhvervsturisme. (Schwensen 2006:180f)

Afrunding

I ovenstående har vi givet et indblik i Hillerød kommunens historie og planlægning, hvilket skulle give læseren en forståelse af det rum som Hillerød repræsenterer som destination. Hillerød skal, fra 2007, være den nye regionshovedstad, hvilket kommer til at spille ind i byens strategier og planlægning. Den identitet som byen kommer til at fremstå med vil være essensen af det, som har været under konstruktion igennem tiderne. Det er et bevidst valg, at varetage det unikke oplevelses- og handelscentrum, der fremstår som byens midte, og som er bopæl for kultur, fritid, turisme og handelsoplevelser. Hillerøds placering i det Nordsjællandske område gør, at det infrastrukturelle netværk fremstår i et optimalt forhold. Byens erhvervsliv får derved en bedre og hurtigere kontakt med de omkringliggende forretningsforbindelser, hvilket ligeledes kan give tilrejsende et positivt førstehåndsindtryk. Byens befolkning har gennemgående en god uddannelsesbaggrund, hvilket gør Hillerød til en kompetent medspiller, i en tid hvor ord som 'omstillingsparathed' og 'den kreative klasse' præger udviklingen.

I det efterfølgende præsenteres den overordnede forståelse af rummet, i teori og i kontekst, som er dækkende for rapporten. Herved gives et indblik i hvilken rumopfattelse den senere analyse er skrevet ud fra.

2.2 Rumbegrebet

Forståelserne af rumbegrebet er mange. I det ovenstående er flere rumlige begreber, såsom sted, destination og skala, allerede blevet diskuteret, og rapportens

gennemgående brug af disse begreber er allerede blevet defineret. Men idet rapporten primært opererer inde for den geografiske videnskab, og rumbegrebet står som centralt heri, er det vigtigt at føre forståelsen op på et overordnet niveau, der kan samle og begrunde den rummelige forståelse, der ligger i analysen. Den franske filosof Henri Lefebvre (1901-1991) har i særlig grad udviklet sin egen forståelse af det sociale rum, hvilket ligeledes er en forståelse, som der er søgt fulgt i rapporten. Han er fortaler for, at rumligheden skal teoretiseres og analyseres som en fundamental menneskelig og social dimension; en social kategori (Simonsen 2005:170). I hans værk 'The production of space' (1974/1991) anskueliggøres hans egen forståelse af rummets udvikling, som skildres i det følgende afsnit.

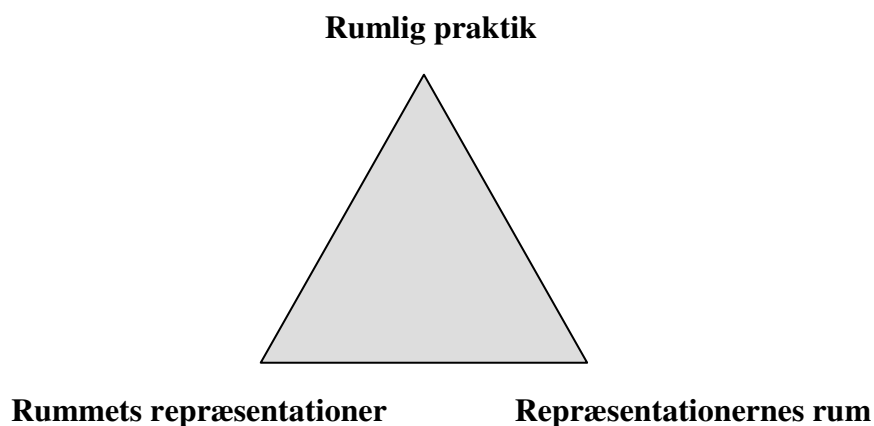
2.2.1 Rummets historie

Ifølge Lefebvre, kan man tale om 3 forskellige historiske epoker i rumopfattelsen. Det absolutte, det historiske og det abstrakte. Den *absolutte* rumopfattelse har sin oprindelse i et samfund, hvor kirken og religionen var den dominerende faktor i folks dagligdag. Det religiøse bånd var skabt igennem blodbånd, jord og lokal sprogbrug. Omkring middelalderen blev dette magtforhold mere og mere udbyttet med et suverænitetsforhold, hvor militær og administrativ magt samt intellektuelle, kom til at sætte dagsordenen for den rette levevis og livsopfattelse. Udviklingen af den *historiske* rumopfattelse betyder ikke, at det absolutte rum forsvinder helt. Det beholdes i kraft af dens repræsentationelle funktion med hensyn til religiøs, mytisk og politisk symbolisme. I det historiske rum udvikledes dominansen af viden, teknologi, penge, objekter og kunst i den samfundsmæssige udvikling. I den vestlige verden fik byerne en mere central rolle med fremkomsten af industrialiseringen, og landskabet blev mere et symbol på det historiske-romantiske rum. I det *abstrakte* rum er det ikke længere alene videnskaben der sætter dagsordenen, men mennesket er selv i højere grad begyndt, ved hjælp af viden, at sætte spørgsmålstegn til den samfundsmæssige orden. Det er i særlig grad det kapitalistiske samfund, som Lefebvre mener hører til denne gruppe. Et rum som er ensartet og uden variation, som er skabt for pengene af markedet, og som er underlagt den private ejendomsret.

I den historiske by skabes det historiske rum som et værk, hvor det abstrakte rum i den moderne by skabes som et produkt orienteret mod penge og bytteværdi. Lefebvre mente, at et modtræk mod udviklingen af det abstrakte rum med den dertil hørende

kapitalisme måtte være det *differentielle* rum. Et nyt rum, der gav plads til udfoldelsen af forskellige livsformer og individualitet (Pløger 1997: 11f, Lefebvre 1991:48ff)

Lefebvre beskriver det differentielle rum, ud fra en triade. Denne triade, dækker over de tre forskellige rumlige dimensioner; rumlig praksis, rummets repræsentationer og repræsentationernes rum. Dimensioner, som hvis de adskilles, mister en stor del af den videnskabelige kraft, som de besidder i sammenhæng.



Figur 1

Rumlig praktik:

Det er her at et givent medlem i ethvert samfund gør sine erfaringer. Heri foregår den samfundsmæssige produktion og reproduktion, som kendetegner det samfund vi lever i. I rapporten betegner den rumlige praktik produktionen af MICE-turismerummet. Den sikrer os, at vores samfund indeholder en hvis grad af kontinuitet, og at det samtidig skaber og er en forudsætning for samfundets rum, hvilket foregår igennem en dialektisk interaktion. Den rumlige praktik kaldes også for det erfarede rum, da dette er fremkommet igennem konflikt med de institutionelle systemer og de daglige erfaringer og praktikker. Samfundets samlede rumlige praktik fremstiller og forudsætter dets rum, hvilket sker igennem en dialektisk interaktion, hvori den producerer rummet langsomt men sikkert, ved at dominere og tilegne sig rummet. Her er det blandt andet de daglige rutiner og deres produktion, som igen medfører en reproduktion af rumlige strukturer. Men den rumlige praktik kan også omfatte den internationale arbejdsdeling og dennes produktion af globale rumligheder. (Lefebvre 1991:33, Hansen og Simonsen 2005:170f)

Rummets repræsentationer:

Her er det i særlig grad de fysiske elementer, og dem som gerne vil skildre og gennemføre en fysisk forandring, der kommer i fokus. Rummets repræsentationer tilhører karakterer som videnskabsmænd, planlæggere, urbanister, teknokrater og sociale ingeniører. Her identificeres det, som bliver udlevet og opfattet med det, som bliver udtænkt. Dette er det dominerende rum i et samfund, da det er her hvor beslutningerne tages og udtænkes. Rummets repræsentationer er bundet til de produktionsmæssige relationer, og til de effekter som relationerne medfører, heraf til viden, symboler, koder og til de frontale relationer (Lefebvre 1991:32,39, Hansen & Simonsen 2005:171). I forhold til MICE-turismeproduktionen i Hillerød betegner de rumlige repræsentationer dermed kommunens forvaltning og planlægning af byens fysiske og sociale udformning, samt MICE-udbydernes bidrag til samme. Det er her, at byens rum bliver formet. Det er igennem de henholdsvis individuelle og fælles beslutninger, at byens rum formes som enkelte ændringer til generelle ændringer. Der kan således være tale om enkelte tiltag, eksempelvis foretaget af private aktører. I vores kontekst kunne dette være, at en af aktørerne i Hillerød beslutter sig for at bygge ud, og generelt ændre på det udseende og den brug, som deres sted bliver, eller indtil nu er blevet forbundet med. Hvis der er flere virksomheder, eventuelt inden for samme branche, der laver lignende tiltag, begynder man at kunne tale om en generel ændring af byens rum indenfor netop dette område. Indenfor MICE-området kan dette blandt andet komme til udtryk som den førnævnte udbygning af en virksomhed, f.eks. en servicevirksomhed. Eksempelvis et konferencested eller et hotel. Men det er ikke kun de fysiske foretag, der skildres i rummets repræsentation. Ud over hvordan de fysiske repræsentationer opfattes, er det lige så meget, hvordan ændringerne i eksempelvis et nyt produkt, en ny strategi har udformet rummet til forskel fra tidligere (Lefebvre 1991:41).

Repræsentationernes rum:

Her finder vi triadens sidste element. Denne del af rummet kaldes også det oplevede rum. Repræsentationernes rum indeholder en hel del symbolisme, som nogle gange er kodet eller forbundet til den skjulte side af livet. (Lefebvre 1991:32). Dette rum er i særdeleshed brugernes rum, da det er dem, der beboer rummet. Brugerne forsøger igennem deres forestillingsevner at tilegne sig og forandre/modificere rummet, som de indgår i. Dette forekommer eksempelvis igennem, at de i rummet tilstedeværende

objekter kommer til at danne en symbolisme og dermed fremstå som symboler for brugerne af rummet. (Lefebvre 1991:39) Repræsentationernes rum går modsat rummets repræsentationer mere i retning af de ikke verbale symboler og tegn. Rummet danner sit grundlag ud fra historien. Det historiske ligger i befolkningsgruppernes historie, hvorfor kultur og kulturel overlevering også kommer til inden for dette rumbegreb. Rumbegrebet indeholder yderligere muligheden for at skabe såkaldte mod-rum. Et mod-rum kan betegnes som et rum hvori indgår modstand og kreativ udfoldelse fra dominerede og marginaliserede grupper (Hansen og Simonsen 2005:171).

Den samlede rumproduktion sker, ifølge Lefebvre, igennem den proces de tre elementer indgår i, idet de alle står i et dialektisk forhold til hinanden. Her er elementerne i en konstant påvirkning af hinanden og danner et hele, hvorfor det ikke vil give nogen stor videnskabelig effekt, hvis de kun bliver set på enkeltvist. Lefebvre er dog klar over, at selvom alle tre elementer skal ses i en sammenhæng, er det sjældent, at de vægter lige meget. Sammenhængen er vigtig i den forstand, at et givent medlem af den sociale gruppe kan bevæge sig fra et element i triaden til et andet uden at blive forvirret. Det skal forekomme naturligt, som en logisk nødvendighed. Om dette skaber et sammenhængende hele, er ifølge Lefebvre en helt anden sag. Rummets repræsentationer skal udelukkende ses som abstrakte og som en del af den sociale og politiske praksis. De skabte relationer mellem objekterne og folket i det repræsenterede rum ligger under for en logik, der med tiden vil dele dem på grund af deres manglende vedligeholdelse. (Lefebvre 1991:39f).

2.2.2 Brugen af Lefebvre i casen

Vi ønsker at undersøge rummets repræsentationers betydning for udviklingen af repræsentationernes rum og påvirkningen på den rumlige praksis. Dette gør vi ved at skildre de administrative myndigheder, her kommunen/C4, og MICE-turismeudbydernes betydning for produktionen af MICE-turisme i Hillerød.

Vi ønsker dermed at undersøge de sociale relationer, der eksisterer imellem lokale, kommunale og i en hvis sammenhæng også regionale beslutningstagere. Dette søger vi gjort igennem vores casestudie af MICE-turismen i Hillerød kommune med inddragelse af de førmtalte aktører og beslutningstagere. Vi har valgt at bruge

Lefebvre til at kortlægge de sociale relationer, der har betydning for en given kommunes muligheder for at udvikle sig inden for MICE-turismen.

De lokale aktører opererer indenfor Hillerød, der i casen opfattes som en destination. Når de taler og planlægger sammen, så forekommer der nogle informationsstrømme på den ene eller den anden måde. Her finder vi den rumlige praksis indenfor vores undersøgelsesfelt. Men også måden de, og i særlig grad også deres kundegrundlag bevæger sig på, har relevans, idet denne rumlige praksis er led i den rumlige produktion af MICE-turismen hos den enkelte aktør og i Hillerød generelt. Hvor kommer deres kunder fra, hvilken type kunder er det typisk, som der bruger deres faciliteter? Hvordan bruger de stedets faciliteter? Opfører de sig anderledes her end andre steder, f.eks. i hjemmet?

Når turisterne kommer med krav og forslag til, hvad der kan eller skal ændres, så er der tale om, at de i repræsentationernes rum giver udtryk for, hvad de forestiller sig der skal til, for at de vil føle sig mest mulig tilpas på det pågældende sted. Hvad er det som de efterspørger? Hvilke motivationer driver kunden, og hvilke behov søger kunden at få opfyldt. Opfylder de forskellige aktører i rummet og deres faciliteter overhovedet disse behov, og er de klar til at opfylde dem, måske i samarbejde med andre aktører i rummet for at få det bedst mulige afsæt? Selv om brugerne kan have deres egne behov, kan de modsat også blive nødt til at tilegne sig de forudsætninger, der er stillet til rådighed, indtil de på et senere tidspunkt kan ændres. Her er der altså tale om en vekselvirkning. Hvor rummets repræsentanter, betegnes som de dominerende og går brugerne som de dominerede, ind og tillægger sig de gængse normer, der opstilles igennem rummets repræsentation (Lefebvre; 1991:38f). Det er udbyderne, der skaber rammerne for rummet og dermed den tilgængelighed af faciliteter, som der udbydes inden for rummet.

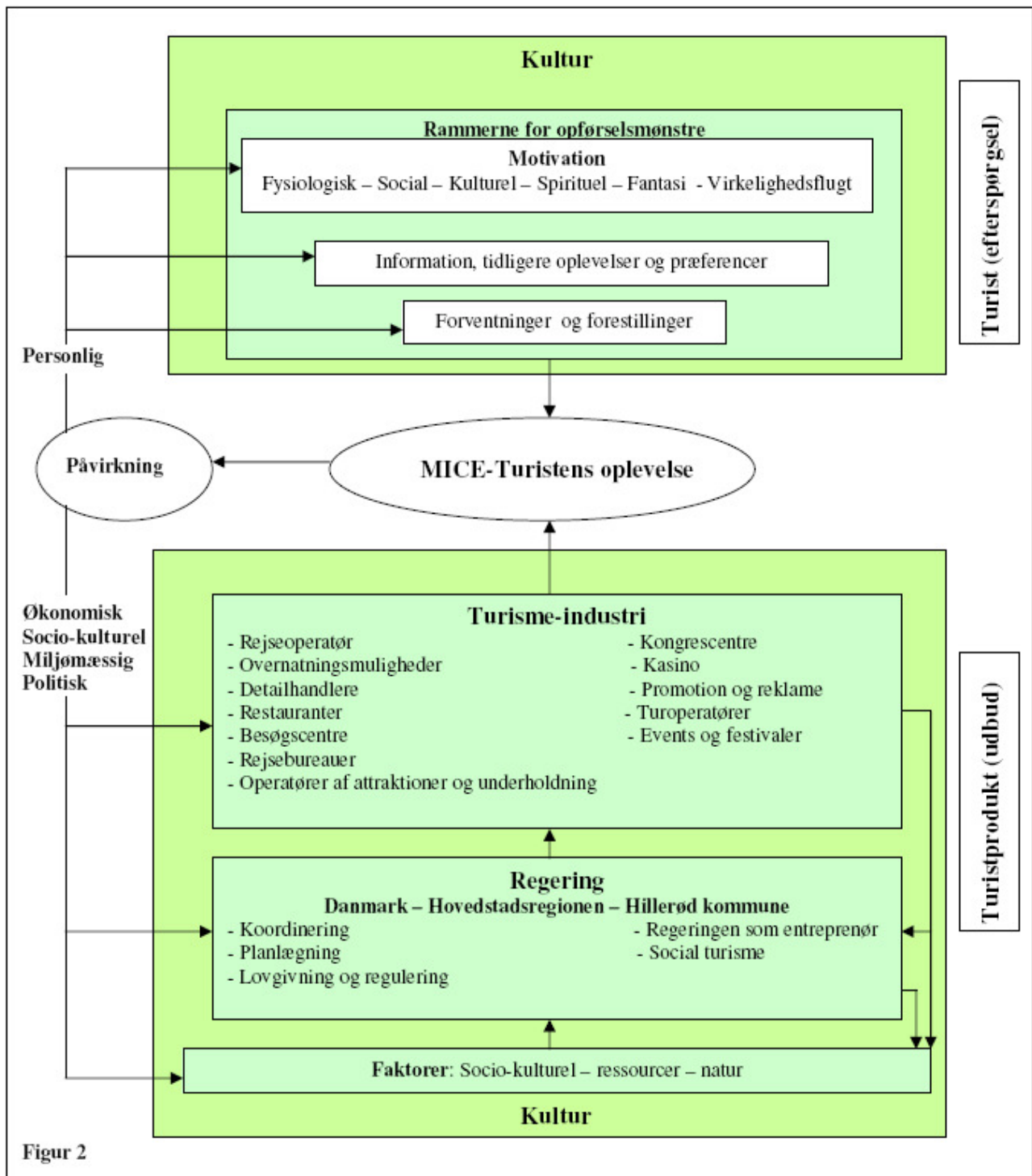
Hvis flertallet af udbydere af konferencefaciliteter har et standardiseret udbud uden bemærkelsesværdig variation, opfatter brugerne det som værende normalt og tilstrækkeligt; en standard. Men når enkelte udbydere, og senere flere, begynder at ændre på de tilgængelige faciliteter, som de mener, der er fremtid i, hæves standarden. Virksomheder, der ikke holder sig opdateret med gældende trends, kan i denne sammenhæng komme til at sakke bagud. Det interessante i forhold til projektets

problemstilling er derfor, hvordan rummets repræsentationer kommer til udtryk, og hvordan brugerne opfatter betydningen heraf. For at få en grundlæggende forståelse af, hvorledes MICE-turismesystemet fungerer i sin helhed, og hvad det er, som udgør udbudet af aktører på markedet, samt hvad der figurerer under en MICE-turists' behov, vil det kommende afsnit give forståelse for.

2.3 MICE-turismeplanlægning

Idet en destination, dens indhold, relationer samt turister kan beskrives ud fra interaktioner, samarbejde, netværk og social praksis er disse faktorer afgørende at fokusere på i undersøgelsen af byen Hillerød (Framke, 2002: 105). Faktorerne er med andre ord synonyme med de af Lefebvre beskrevne 'sociale inventioner', der dermed også findes indenfor MICE-turismen i Hillerød. Rummet for MICE-turisme er nemlig bundet til de produktionsmæssige relationer samt effekterne heraf (Hansen, Simonsen: 170). Dermed kan aktørernes betydning for MICE-turismeudvikling forstås ved at tolke deres opfattelser og forestillinger omkring omverdenen (Lefebvre, 1991: 38). For at destinationen Hillerød kan fungere som bæredygtig turistdestination og levere et fornuftigt turismeprodukt for MICE-turister kræves derfor, at samspillet imellem forskellige aktører fungerer. For som Gunn (1994: 33) nævner, kan man ikke planlægge turisme uden at forstå **interdepenser** imellem aktørerne og mellem efterspørgsel og udbud (Kvistgaard, 2006: 21).

Indenfor turismens markedssystem opererer forskellige grupper af aktører med forskellige relationer til hinanden. Nedenstående figur 2 illustrerer, hvordan turistens samlede efterspørgsel i cirkulært samspil med turistproduktets samlede udbud skaber turistens oplevelse på destinationen (Hall, 2000: 52). Pilene på figuren indikerer de relationer, der binder turismesystemet sammen og påvirker turistens oplevelse, der i sidste ende har en positiv eller negativ indvirkning på turistens personlige opfattelse og på økonomiske, sociokulturelle, miljømæssige og politiske forhold, der findes indenfor turismesystemet (Hall, 2000: 52).



2.3.1 Turistproduktets udbud

Ser man nærmere på turistproduktets udbud, udgøres det både af turismeindustrien, regeringen samt af destinationens sociokulturelle og naturskabte ressourcer (Hall,

2000:52). Selve Hillerøds MICE-turismeindustri omfatter de forskellige turisme- og serviceudbydere såsom overnatningsstederne, restauranter med mere, der findes på stedet. Den danske regerings beslutninger manifesteret på nationalt, regionalt og lokalt plan påvirker her MICE-turismeindustrien i forhold til at fastlægge de begrænsninger og muligheder turismen kan operere under (Hall, 2000:52). Regeringens og samfundets samlede turismeinteresser varetages af Danmarks turistråd, VisitDenmark. Organisationen, som er både privat og offentligt styret, støtter den danske turisme på nationalt plan. Under VisitDenmark og i forhold til Hillerød findes tilsvarende konventionbureauet, Wonderful Copenhagen, der varetager og støtter oplevelsesøkonomien i hovedstadsregionen. På lokalt plan, er Hillerød kommune og Wonderful Copenhagen dermed det tætteste bindeled til turismeplanlægning, markedsføring og koordinering af Hillerøds MICE-turisme. Det er med andre ord det sociale samspil af de nævnte aktører på udbudssiden, at rummets repræsentationer skaber sin dominans over rummet (Hansen og Simonsen 2004:171). På destinationen Hillerød og som illustreret på Figur 2 indgår der derfor et samspil af aktører, der har forskellige relationer til hinanden. Wonderful Copenhagens foranstaltninger, byens MICE-turisme- og serviceudbydere, Hillerød kommunes forvaltningspraksisser indgår som udbudsaktører i relationer i form af forskellig social praksis, netværk, samarbejde og forskellige interaktioner. Disse aktører er derfor relevante at se nærmere på for at forstå hvilke rumlige repræsentationer, der er centrale inden for MICE-turismen i Hillerød.

2.3.2.MICE-købernes efterspørgsel

For at forstå hvad der ligger til grund for MICE-turistens efterspørgsel, samt at kunne se hvorvidt Hillerød som destination lever op til konkurrence-kravene, er det relevant at se nærmere på årsagerne til MICE-turistens adfærd (Hall 2000:52; Severt et al., 2006:1). I Figur 2 har vi illustreret rammerne for efterspørgslens opførelsesmønstre. Disse skabes med udgangspunkt MICE-deltagerens personlige motivationer. I følge Severt m.fl. (2006:7) er aktiviteter og muligheder, netværk, konferencens bekvemmelighed, læringsmuligheder og produkter og aftaler de vigtigste motivationsfaktorer for at deltage i en konference eller møde på en given destination. Motivationsfaktorerne har indflydelse på turistens tidligere erfaring, præferencer samt modtagne information. Disse parametre påvirker tilsammen de forventninger og forestillinger der skabes hos mødedeltageren.

Udfaldet af interaktionerne imellem efterspørgslen og udbudet danner slutteligt MICE-turistens oplevelse, eller det oplevede rum, der derfor er placeret centralt på figuren. Da vi i opgaven har afgrænset os fra, at fokusere på efterspørgselssiden og dermed repræsentationernes rum, er denne baggrundsforståelse for efterspørgslen blot med til at forstå nogle af de parametre og trends der gør sig gældende i forhold til Hillerøds konkurrencesituation.

I dette kapitel er der blevet redegjort for Hillerøds historiske og nutidige grundlag i forhold til at være en destination. Fokus er derefter blevet drejet over mod den socio-rumlige forståelse af Hillerød, for her at belyse byens rumlige dimension. Afslutningsvis for kapitlet blev MICE-turismens markedssystem behandlet som forståelsesramme for MICE-produktets potentielle udvikling i Hillerød.

I de to kommende kapitler vil denne teoretiske fundering blive sat i spil. På baggrund af det empiriske felt, en teoretisk grundforståelse og vores forståelse for tolkning, vil analysen hermed skabe en dybere mening for de forskellige livsverdener, som vi har være ude at undersøge. Analyseafsnittet vil på dette grundlag tage udgangspunkt i Hillerøds som destination for MICE-turisme samt samarbejde og dialog imellem aktørerne.

Kapitel 3

3.1 Hillerød som destination for MICE-turisme

Hillerød er en by som mange andre provinsbyer i Danmark. Den har en række forskellige kulturelle aktiviteter og attraktioner, som den kan tilbyde byens borgere og dens besøgende, her også turister. En afgørende forskel fra mange af de andre provinsbyer er byens beliggenhed med dens korte afstand til omkringliggende byer, her i særdeleshed København, men også andre byer som Helsingør, Helsingør, Roskilde og Køge, samt en relativ tæt beliggenhed til strande og kyster. MICE-turister har specielle præferencer for deres ophold på en destination. Præferencer, som byen og de enkelte udbydere af denne turismeform gerne skal kunne leve op til. En destination kan være mange ting. I projektet skal destinationen Hillerød ses i dens parathed og håndtering af førnævnte turismeform. Men MICE-turister er også 'almindelige' turister i forhold til stedets oplevede værdi. Derfor er det vigtigt, at kunne skitsere de lokaliteter på destinationen som vi finder relevante med fokus på MICE-turisme. Ved brug af byteoretikeren Miriam Janssen-Verbeke har vi benyttet os af en model, der inddeler en bys attraktivitet ud fra forskellige tilbud. Herudfra har vi udfærdiget et kort over Hillerød, hvor vi geografisk har placeret de lokaliteter, der har relevans for MICE-turisme. Byer konkurrerer ud fra mange forskellige parametre, hvorfor Hillerøds tilbud, tilgængelighed og transport har stor betydning. En by kan besidde flere kvaliteter, hvorfor markedsføring af byen er vigtig for at gøre opmærksom på disse. En destination, skal kunne huskes for dens positive elementer. Disse elementer er vigtige i forhold til at gøre byen attraktiv i form af f.eks. branding. Måden hvorpå dette gøres har stor relevans. (Jansen-Verbeke, 1988:69f)

Man kan anse erhvervsturisme og almindelig ferieturisme som værende identisk ud fra et produktmæssigt synspunkt. Denne sammenligning er baseret på, at disse to grupper af turister begge har præferencer, der kan sidestilles, eftersom de begge benytter sig af faciliteter såsom hoteller, lufthavne, restauranter og lignede service ydelser (Strunge 2001:9) Forskellen på gruppernes præferencer findes foruden formålet med rejsen, i de præferencer hver kundegruppe har til de enkelte faciliteter. Ved dette skal forstås, at selv om turister generelt benytter sig af eksempelvis et hotel,

kan de have differentierede krav til kvaliteten af hotellet; herunder de ydelser som hotellet kan tilbyde.

Destinationer der søger at gøre sig gældende på markedet for MICE-turisme, bør dermed være opmærksomme på en række parametre, der er afgørende for, at MICE-turister vil finde deres destination attraktiv. Der er her tale om 6 områder: Faciliteter, tilgængelighed, attraktioner og image, logistik (infrastruktur), pålidelighed, fleksibilitet og kundetilpasning samt prisniveau. (Strunge 2001: 169) Nævnte områder og opdeling vil bruge som udgangspunkt til opbygningen af strukturen i dette kapitel.

3.1.1 Destination

Steder har bestemte materielle og forestillingsstimulerende kvaliteter. Nogle kan tiltrække turister set i det faktum, at de før turisternes ankomst allerede besidder kvaliteterne. (Bærenholdt m.fl. 2004: 13) I Hillerøds tilfælde, kunne det eksempelvis være Frederiksborg Slot eller butikscentret Slotsarkaderne med den nærliggende gågade. Men det er ikke alene selve destinationen, der gør byen attraktiv. Herudover er det også vigtigt at transportmulighederne på destinationen fungerer, så man kan bevæge sig fra A til B uden de store problemer. Derudover har overnatnings- og bospisningsmulighedernes omfang stor betydning, herunder den kvalitet og forskellighed, der er tilgængelig. Destinationsbegrebet bruges ofte til markedsføring af en bestemt by eller sted, hvor virksomheder, museer og andre attraktioner bidrager til, at destinationen markedsføres i brochurer og på turistbureauers hjemmesider. Ordet 'destination' bruges yderligere til at planlægge ideelle lokale eller regionale netværk, hvilket sigter efter at skabe et serviceprodukt og et oplevelsesniveau, som kan imødegå turistens præferencer (Bærenholdt m.fl. 2004:13).

"Hillerøds kultur,- og fritidsliv vil være centrum i Nordsjælland, og har i kraft af indhold, omfang og markante begivenheder betydning for hovedstadsregionen. Frederiksborg Slot giver liv til andre kulturelle aktiviteter og kan eksempelvis være afsæt for et aktivitets- og oplevelsescenter for børn og unge, som et nyt kulturelt fyrtårn. Vi ønsker samtidig at markedsføre byen som et naturligt konference- og kongrescentrum, hvorfor hal,- center,- og hotelkapaciteten, samt andre overnatningsmuligheder skal udvikles og udbygges." (nyhillerod.dk:I)

I en bys bestræbelser på at tilbyde det mest optimale og interessante turistprodukt, er det nødvendigt at kunne forstå de besøgenes præferencer. For at sikre sig at unødige midler bliver spildt på mislykkede turismetiltag, er det fordelagtigt at arbejde ud fra en samlet model som et led i en samlet turismestrategi. Den hollandske forsker i byturisme Myriam Jansen-Verbeke (1988) har udarbejdet en model til at få et overblik over byens tilbud. Dette sker gennem en klassifikation af primære og sekundære tilbud samt en række tillægstilbud. Formålet med denne opdeling er, at kunne systematisere og fokusere strategier der har til formål at gøre en by mere attraktiv.

Primære tilbud	
Aktivitetsrummet	Fritidsrummet
Kulturelle faciliteter Teatre, koncerter, boigrafer, udstillinger, Sports faciliteter Inden- og udendørs Underholdningsfaciliteter: Casinoer, organiserede events, festligheder	Fysiske karakteristika Historien, monumenter, bygninger og kirker
Sekundære tilbud	
Hotelfaciliteter – Shopping facilitet - markeder	
Tillægstilbud	
Tilgængelighed og parkeringsfaciliteter Turistfaciliteter såsom turistbureau, landemærker, guides Kort og brochurer	

Figur 3

Indenfor de primære tilbud findes der en tvedeling. De deles op i ”aktivitets rummet” og ”fritidsrummet”. I aktivitetsrummet findes kulturelle og underholdningsfaciliteter,

events, festivaler og udstillinger. Her finder vi aktiviteter, som har en antistatisk karakter. Inden for fritidsrummet, derimod, finder vi byens fysiske rammer, som indeholder det historiske i byen og området, monumenter, kunst, grønne områder samt vandmiljø. Aktiviteterne indenfor de fysiske rum kan modsat aktivitetsrummet betegnes som statiske. Herudover findes de sociale og kulturelle karakteristika såsom levemåden, skikke og sprog.

De sekundære tilbud dækker over de forbrugsmuligheder, som byen tilbyder. Her findes hoteller, restauranter, cafeer, butikker og markeder. Disse er nødvendige for at dække turistens behov for søvn, mad og indkøbslyst. Det er her, at turisten befinder sig, når han eller hun ikke benytter sig af de primære tilbud, eller er på vej fra A til B internt i byen eller fra en destination til en anden. I bevægelsen imellem de primære og sekundære tilbud benytter turisten sig af det, som Jansen-Verbeke kalder tillægstilbudene. Her præsenteres tilbud til den besøgende som omfatter infrastruktur parkeringsforhold, tilgængelighed samt tilgængelig information til turisten i form af turistbureauer og markører rundt om i byen. (Jansen-Verbeke 1988:69)

Eftersom Jansen-Verbeke modellen primært henvender sig til mere traditionel byturisme og ikke direkte til MICE-turisme, er det her væsentligt at understrege, at såfremt en by fremstår attraktiv for den almindelige turisme, er den også attraktiv for MICE-turisme. (Strunge 2001:171) Dermed mener vi, at vores valg af Jansen-Verbeke modellen er berettiget, da den illustrerer byens udbud og generelle attraktionsværdi.

Ved brug af Jansen-Verbeke modellen, som illustration af de tilgængelige primære, sekundære og tillægstilbud inden for MICE turisme i Hillerød, er det væsentligt at kortlægge byens nuværende tilbud til den enkelte MICE-turist. Til dette formål har vi udfærdiget et kort, der skal skabe et overblik, ud fra hvilket man kan se de enkelte destinationer og lokaliteter set i forhold til den samlede MICE-produktion i Hillerød. Til dette har vi produceret følgende kort:



Kilde: www.krak.dk – 17.12.2006

- **Blå cirkler:** Primære tilbud (fritidsrummet)
- **Grønne cirkler:** Primære tilbud (aktivitetsrummet)
- **Røde cirkler:** Sekundære tilbud (overnatning, indkøb, restaurant)
- **Sort cirkel:** Tillægselementer (Tilgængelighed – offentlig transport)

På ovenstående kort har vi valgt at skitsere, de for vores projekt relevante aktører i Hillerød. Aktørerne er relevante enten, fordi de har en direkte eller en indirekte forbindelse til MICE-turisme. Den direkte forbindelse ses igennem skitseringen af vores interviewpersoner (vores udbydere) og nogle af de faciliteter, som de bruger. Den indirekte forbindelse ses i forhold til selve byens repræsentation for en MICE-turist eller i mange tilfælde også en almindelig turist. Derfor vil vi med udgangspunkt i Jansen-Verbeke's model omtale de fire forskellige farver cirkler, som vi har anført på kortet.

I de blå cirkler finder vi fritidsrummet, hvor det i særlig grad er området omkring midtbyen, der er repræsenteret, i særdeleshed omkring Frederiksborg Slot med dertil hørende Slotshave og Slotssø. Umiddelbart vest for Slotshaven ('Barokhaven') er der et stort grønt område, der hedder 'Indelukket', hvor kortet indikerer at der heri også er et stisystem. Tirsdagsskoven er ligeledes et stort grønt område beliggende vest for bymidten.

Indenfor de grønne cirkler finder vi aktivitetsrummet. Længst mod øst symboliserer den grønne cirkel C4 Videntcenter. Her er det også muligt at leje lokaler til brug indenfor møde, kursus eller konferencefaciliteter. Her har vi igen Pharmakon, da der her foregår en hel del kursus og konferenceaktivitet. Hotel Hillerød benytter blandt andet deres nabo Frederiksborgcenteret, hvis de har kunder der efterspørger konferencefaciliteter. Omvendt benytter Frederiksborgcenteret sig af Hotel Hillerød, såfremt de har besøgende der har brug for overnatningspladser. De tre sidstnævnte er placeret i indenfor en klynge i den sydøstlige del af kortet, som letter et eventuelt samarbejde.

Indenfor de røde cirkler, har vi byens sekundære tilbud. Her finder vi de overnatningsfaciliteter, som der er i byen, og som tilbyder kursus- og konferencefaciliteter. Her er det igen Hillerød Hotel og Pharmakon, samt de bedre bospisningssteder, da vi har med MICE-turister at gøre. Pharmakon og Hotel Hillerød har udover deres konferencefaciliteter gode restaurantfaciliteter. Det samme har Slotskroen, beliggende sydvest for slottet, hvor der også er mulighed for at holde møder. Byens indkøbsmuligheder, blandt andet i form af butikker, findes i særlig grad i butikscentret Slotsarkaderne sydvest for slottet. Sydvest for indkøbsmulighederne ligger byens campingplads.

Den sorte cirkel illustrerer byens tilgængelighed, her omkring kollektiv transport. Cirklen er større end de andre for at illustrere stedets vigtighed som et trafikknudepunkt. Her finder vi byens tog- og rutebilstation. Denne findes i kortets østlige del. Dette rum bruges hver dag af tusinde af mennesker, og er som omtalt i afsnit 2.1.2, et knudepunkt i tog- og bustrafikken i Nordsjælland. En del af byens

tilgængelighed ses ligeledes i form af et turistbureau – her kan turisten søge information og få hjælp til at komme rundt i byen.

Rummet repræsenteres her igennem nogle forskellige klynger. Oppe i bymidten omkring slottet findes byens omdrejningspunkt. Det er her byens shopping sker. Det er her, hvor man finder den gamle bydel og gågaden, hvorfra man har udsigt udover Slotssøen og ud til slottet. (se billede, afsnit 2.1.4). Slotskroen er den eneste af de i projektet angivne udbydere af eventuel MICE-turisme som befinder sig i klyngen. Selve beliggenheden taler godt for Slotskroen, der også har mulighed for at kigge udover søen og over på Frederiksborg Slot. Umiddelbart nord for slottet finder vi den centrale bys grønne områder, der blandt indeholder 'Barokhaven', som sammen med slottet har en historisk betydning. I den sydøstlige del af kortet er byens deciderede MICE-relaterede overnatnings- og kursusfaciliteter placeret. De ligger alle tre (Hotel Hillerød, Pharmakon og Frederiksborgcentret) i hinandens umiddelbare nærhed. Både området omkring gågaden og slottet, samt området med kursus- og overnatningsfaciliteterne, er placeret i gåafstand fra byens trafikale knudepunkt, der symboliseres af den sorte cirkel på kortet. Bemærkelsesværdigt er det, at kommunens centrale tænketank inden for turisme, C4, ligger op mod 5 km væk fra bymidten og klyngen med de direkte MICE-udbydere, mens afstanden til byens trafikale knudepunkt tog- og rutebilstationen ligger endnu længere væk. De berørte udbydere og private aktører er alle på hver deres måde, med til at skabe rummets repræsentation. De er hver især med til at skabe den rumlige praksis i deres umiddelbare nærhed, hvor turisterne i deres brug af de tilgængelige tilbud er med til at skabe den rumlige praksis, og hermed den rumlige produktion inden for de områder i byen de befinder og bevæger sig (Lefebvre 1991:38).

Hvorvidt Hillerød by fremstår attraktiv for de besøgende kan vi umiddelbart ikke konkludere på ud fra denne model. Vi har påvist, at de ting der bør være til stede i en by for at den fremstår som værende attraktiv, også findes i Hillerød. Men i hvor høj grad disse ting lever op til de besøgenes forventninger må stadig være usagt. Ved dette mener vi, at selve kvalitets siden af de attraktioner og andre tilbud der er i byen ikke er blevet undersøgt i forbindelse med dette projekt.

3.1.2 Bykonkurrence og MICE-tendenser

For at en by forekommer interessant for dens potentielle turister, hvad enten det er MICE-turister eller almindelige turister, er det vigtigt, at den differentierer sig fra andre byer. Især de byer der er i dens umiddelbare nærhed. Her er det primært slottet, der i Hillerød kan siges at adskille sig markant fra andre byer. Steen Jakobsen, konferencechef hos Wonderful Copenhagen udtrykker:

” Når alle byer har det samme efterhånden, så skal der være noget som der differentierer en by fra de andre. Det er at der sker nogle ting i byen. At der er et rigt kulturliv, at der er noget at opleve i den pågældende by. [...] At det kan blive krydret med, at man får nogle oplevelser med hjem. Det er det, som jeg tror, man kan blive differentieret på i fremtiden, hvilke byer der kommer til at blive vinderne på konferencemarkedet” (Jakobsen: 11.35).

En tendens inden for MICE-turismen er, at byerne kun modtager MICE-turister, hvis de faciliteter, som de enkelte kursus- og konferencevirksomheder tilbyder stemmer overens med kundens præferencer. Hvis dette ikke er tilfældet, er der ikke grobund for, at MICE – turisterne kommer til byen. Det er altså som vi så i før nævnte kapitel, i særlig grad de fysiske præferencer (Jakobsen: 10.00) i form af eksempelvis gode eller dårlige siddeforhold, av-udstyr, indeklime og restaurantfaciliteter. Faciliteterne er nød til at være af en vis standard for at være attraktive. (Strunge 2001:169)

Dette fokus på faciliteterne og kvalitets siden af disse, støttes ligeledes af de MICE kunder som vi selv har talt med under MatchMaking mødet i Hillerød. Til spørgsmålet omkring hvad der skulle være til stede på faciliteterne svarede David Featherston, der er ansat på forskernetværket Biologue, som har mange biotek og medicinvirksomheder som medlemmer:

” The audiovisual equipment has to work, it can not tease us – it looks so profoundly unprofessional – when somebody comes with a memorycard and put it in the computer and then the computer says i’m sorry we can’t read this information – that is unacceptable.” (Featherston: 08.00)

David Featherston understreger her vigtigheden i, at de faciliteter man benytter som MICE-turist skal være i orden, og at det ikke er acceptabelt, når noget ikke fungerer som det skal. AV-udstyret er med andre ord relevante som en forudsætning for at triadens rumlige praksis erfares i overensstemmelse med forventningerne.

I en analyse af erhvervsturisters opfattelser af serviceydelser, foretaget på hoteller på to europæiske bydestinationer, argumenter Callan og Kyndt (2001) for, at det er essentielt for et hotel, at være opmærksomme på de præferencer en erhvervsturist har, eftersom netop denne gruppe tegner sig for en stor del af det samlede belægningsgrundlag. (Callan og Kyndt 2001:314) I forbindelse med dette projekts fokus, er MICE-turistens opfattelse af kvaliteten af et hotel og konferenceprodukt relevant. For at en destination er attraktiv, er det essentielt at opfylde visse betingelser – herunder overnatningsfaciliteter af høj kvalitet. Dette udtrykker Callan og Kyndt således:

”As business travellers spend more and more time away on business, the look to the hotels to offer a safe haven at the end of a long day on the road. They should truly be the business travellers home away from home, and in many cases the office away from the office”. (Callan og Kyndt 2001:314)

Dette citat understreger betydningen af overnatningsfaciliteterne, og viser hvorfor netop dette har en stor betydning for MICE-turisten. Når denne gruppe opholder sig væk fra hjemmet i forretningsmæssigt øjemed, får et hotelværelse en ekstra betydning. Hotelværelset bliver altså ikke blot et sted, hvor gæsten overnatter, men også et sted hvor denne kan søge ro, og abstrahere efter en lang dag.

I og med, at selve kvaliteten af overnatningsfaciliteter kan være svær at måle, eftersom de kunder, der benytter sig af faciliteterne kan have forskellige præferencer og opfattelser af, hvad denne kvalitet indbefatter, er det vigtigt at hotellerne søger at imødekomme forskellige præferencer og ønsker. Med rumlige termer er det her vigtigt, at det som brugerne inden for repræsentationernes rum forestiller sig skal være til stede, også stemmer overens med det som udbyderne tilbyder, rummets repræsentation. Bliver dette opnået er der tale om en harmoni imellem de to begreber som udspiller sig i en rumlig praksis, hvor dialektikken mellem rummene bliver til en rutine (Lefebvre 1991:38).

Men de sociale relationer spiller også ind, da mange lægger vægt på at modtage en tilfredsstillende service. Personalet uddannes til at modtage og servicere forskellige kundegrupper. Katja Schlüter, direktør for Hotel Hillerød, fortæller, hvordan de i løbet af 90'erne omlagde deres strategi og sigtede mod erhvervskunder. Ud fra et defineret serviceniveau søgte de efter et servicerende og salgsuddannet personale, da kunderne i høj grad er mere krævende og vil have svar på deres spørgsmål hurtigst muligt (Schlüter: 05.20).

Prisniveauet er til en vis grad, af afgørende betydning for valget af destination for en MICE-turist. Globalt set, har man observeret en stagnering i væksten inden for erhvervsturisme, hvilket har betydet en øget konkurrence inden for branchen. Kunderne er i dag langt mere prisbevidste, og søger det bedste og billigste produkt. De agerer altså efter et såkaldt 'value for money' princip (Wonderful Copenhagen 2004:8), hvor kunderne vil have mest muligt for pengene til billigst mulige pris. Ellers vil de forsøge at gøre deres forretninger andetsteds. Desuden er mange kursister bundet så hårdt op, at de har kurser fra morgen til aften, nogle gange også efter aftensmaden, hvorfor de ikke har tid eller overskud til at gå ud og se på byen, som sent på aftenen også i mange henseender må formodes at være lukket, i hvert fald butiksmæssigt:

” Jeg gik oppe i Hillerød en fredag aften kl. 21, hvor der ikke var et øje på gaden. Jeg var helt chokeret over, at det som opfattes som en lidt større by, den kan være så død en fredag aften klokken 21. (...) På en eller anden måde, så er det en by med mange indbyggere, men der sker ikke rigtig noget oppe i byen, som kan tiltrække turister eller konferencedeltagere. De har slottet, som er kendt ude omkring i verden, men det er nok også det eneste. (Poulsen:12.35).

Hun uddyber i denne sammenhæng, at når de store virksomheder i Hillerød har store forretningsforbindelser boende, så vil disse personer, hvis de er på et lidt højere niveau ikke bo i Hillerød, men vil ind hvor der sker noget. Selv om der kom et luksushotel til byen, ville dette ifølge hendes opfattelse ikke ændre noget (Poulsen: 12.10). En af de store virksomheder kunne eksempelvis være en virksomhed som Biogen, som inden for de sidste år har etableret sig i byen. På Matchmaking på C4

Videncenter, interviewede vi nogle af kursUSDeltagerne. Her snakkede vi blandt andet med Tina Filiora, tidligere direktionssekretær for et internationalt virksomhed der producerer plastik. Når de skulle lave konferencer så lagde hun vægt på følgende:

”Når man har så mange, hvad skal jeg sige, forkælede virksomheder. Som Biogen. Den slags. De forventer ret meget. [...] De forventer ret meget når de skal holde en konference. Jeg sad på et tidspunkt i et firma, der hedder Borealis. Og de havde på det tidspunkt jeg var der den samme omsætning som Novo Nordisk, de havde bare kun 160 mennesker.[...] Men sådan nogle virksomheder som er videnstunge. De har nogle medarbejdere der er højt kvalificeret. Det vil sige at de er højt lønnet. Vi vidste at når vi skulle holde konferencer så skulle vi ud i 4 stjernede hoteller – hvor er der sådan et i Hillerød?” (Filiora: 00.50)

Ud fra Lefebvres triade (se kapitel 2), er ovenstående citat ligeledes et udtryk for, hvordan én person opfatter rummets repræsentation på en fredag aften i Hillerød. Samtidig kædes en holdning til, at det udelukkende er slottet, som kan tiltrække turister, og ikke alle de andre aktiviteter i byen. Det vil sige, at det her er slottet som repræsenterer destinationen Hillerød og ikke meget andet. Det rum som der skabes igennem rummets repræsentationer, her udbyderne, bliver ikke i tilstrækkelig grad brugt og oplevet af brugerne, byens borgere, besøgende eller turister. Den rumlige praksis ses som værende ’kedelig’, og ikke tilstrækkelig til at tiltrække turister til byen, udover et besøg på slottet.

Det er dog ikke alene udbyderen som står med det overordnede ansvar for, hvis noget går galt på en konference eller en kursusaktivitet. Selve køberen af MICE-produktet, en given virksomhed har også sit ansvar, især hvis det er denne selv der har sammensat kursusprogrammet foruden mad, forplejning og eventuel overnatning. Her er der tale om arrangørernes pålidelighed, fleksibilitet og kundetilpasning. (Strunge 2001: 172) Især i forhold til konferencer lægger Steen Jakobsen vægt på, at selve planlæggerne af konferencer gerne vil opnå den effekt at de involverede i kurset kommer tilbage og siger, at det *”bare var skide godt, det kursus”* (Jakobsen: 16.20).

3.1.3 Byens placering, tilgængelighed og infrastruktur

En destinations tilgængelighed er af afgørende betydning for placeringen af en MICE relateret begivenhed såsom en kongres. Ved tilgængelighed skal forstås, at det skal

være nemt at komme til destinationen. Infrastrukturen skal være af høj standard, og der skal være gode flyforbindelser til stedet. (Strunge 2001:170) En af årsagerne til at netop København er blevet et attraktivt mål får MICE-turisme er denne tilgængelighed i kraft af Københavns lufthavns status som transit lufthavn. Steen Jakobsen, Konferencechef i Wonderful Copenhagen siger om dette:

"[...]København er let tilgængeligt med lufthavnen – SAS. Så er København forholdsvist forskånet for myldretidstrafik og trafikpropper. Det er en nem by [...] Korte afstande [...] Nemt at komme rundt, eksempelvis metroen [...]" (Jakobsen 05:30).

Destinationen skal altså være lokaliseret i umiddelbar nærhed af en større lufthavn, før den kan komme i betragtning som potentiel vært for en konference. Som nævnt indledningsvist i dette kapitel, så ligger Hillerød i Københavns umiddelbare nærhed, hvilket også betyder at den ligger inden for en hvis afstand af Københavns lufthavn. Samtidig er byen godt forbundet med offentlig transport, hvor S-banen kører hele vejen fra Køge over København til Hillerød. Den tætte beliggenhed gør, at især Hillerød Hotel og også Pharmakons overnatningsfaciliteter bookes op, når der er store konferencer i København, fordi at kapaciteten i København ikke er stor nok til at huse op mod 15.000 konferencedeltagere men kun omkring halvdelen. Her går Wonderful Copenhagen meget bredt ud, både Sydsverige og enkelte gange helt til Nyborg, hvor gæsterne bliver transporteret med tog ind til København (Jakobsen: 18.05). I sådanne tilfælde ligger Hillerød ret godt, da de ligger forholdsvist tæt på København. Denne belægning af overnatningsstedernes værelser sker, når de store konferencer kommer til København. Det er ikke noget, som de enkelte virksomheder decideret går ud og brander sig på eller efterstræber. (Poulsen, Schlüter) Det kommer meget naturligt, som når Jakobsen siger at man breder sig ud. Det handler om, at få fat i alle de acceptable værelser der er inden for en hvis omkreds og rejsetid. (Jakobsen: 18.05). Som projektleder på C4 Hillerød Tommy Kronborg udtrykker det: *"Med taxa fra lufthavnen, der tager det 3 kvarter at komme til Hillerød. Så man er inden for den magiske time, som man siger fra en international lufthavn"* (Kronborg:12.54).

Men det er ikke alene tilgængeligheden målt på afstand. Det er også vigtigt, at kunderne kan finde frem til det sted, hvor deres konferencested eller hotelværelse

ligger, som de skal bo på. Selve skiltningen i Hillerød eller manglen på samme, ses som et væsentligt problem og som et irritationsmoment for de enkelte udbydere. Eksempelvist udtrykker Bestyrelsesformanden for Slotskroen og Hotel Hillerød, Helge Andersen, at dette er et meget stort problem. Fra politisk (embedsmændene eller politikere) side ville man ikke have skilteskov gennem byen, hvorfor skiltene er blevet fjernet. Han mener at politikerne bør indrømme fejlen og opstille nye skilte. Da der i forvejen er skilteskov i form af almindelige skilte, såsom p-skilte og vendeskilte (Andersen 35:30). Lene Schade Poulsen fra Pharmakon ser ikke denne skiltning som det store problem, da Pharmakon ikke har så mange turister som lige kommer og dropper ind (Poulsen: 15.38). Andersen kritiserer ligeledes skiltningen til og placeringen af byens turistkontor, som er blevet flyttet fra en adresse nede i den centrale by til Hillerød Bibliotek. Han forsøger derfor på anden vis at gøre reklame for sine destinationer (Slotskroen og især Hotel Hillerød): *"I en pølsevogn (...) ude på Fredensborgvej, der ligger vores brochure, fordi der kommer turisterne oppe fra Helsingørskanten. Hvor skal de overnatte? Det kan de ikke finde ud af, da der ikke er nogle skilte til dem"*. (35.40) Her kan vi se en parallel til de tillægstilbud som findes i modellen af Jansen-Verbeke. Her er der tale om at skiltene, set ud fra en af udbyderne i Hillerød, ikke er gode nok eller er mangelfulde. Kritikken af skiltene, eller de manglende skilte er et udtryk for, at der imellem to dele af rummets repræsentationer, kommunen (C4) og udbyderne er en uoverensstemmelse. En uoverensstemmelse, der kunne skyldes et manglende samarbejde. Selve samarbejdsaspektet mellem det private erhverv og det offentlige erhverv, kommer vi yderligere ind på i kapitel 4. Konsekvensen af de manglende skilte bliver, at brugerne har besvær med at finde frem til overnatningsmulighederne, hvilket får betydning for den måde de oplever stedet på, den rumlige praksis, hvilket i værste fald kan udlede, at de får en dårlig oplevelse af byen, da de ikke kan finde frem til deres valgte destination. Den manglende skiltning kan få betydning af, at især Hotel Hillerød, som Helge Andersen udtaler det, går glip af potentielle kunder (Andersen: 35.40)

Omkring selve infrastrukturen i Hillerød, er der generelt enighed under interviewene, om at byen er godt forbundet til København. Dette er både tilfældet, hvad angår offentlige transportmidler og anden almindelig infrastruktur som det eksisterende vejnet. Dog er der, ifølge Lene Schade, for meget trafik i myldretiden, hvis man kommer til byen via vejnettet. Her efterlyser hun især en bedre infrastruktur, så man

kan undgå at skulle ind over byen for, som i hendes tilfælde, at tage på arbejde. Hun ser frem til at infrastrukturen bliver udbygget, som der også er planer om med ringveje, da hun vurderer at trafikken til byen bliver mere og mere markant (Poulsen: 14.15). Det må også her formodes, at mange kørende kunder der netop gør brug af Pharmakons kursus- og konferencefaciliteter, også kommer i denne situation, hvis en konference f.eks. starter kl.8.30 om morgenen.

Omkring S-banen, er hun positiv, men siger dog at langt de fleste af deres kunder kommer i bus til kursus-stedet, hvis de ikke kommer i bil (Poulsen: 15.15) Et faktum der lægger endnu større vægt på, at det er vigtigt at infrastrukturen, fungerer bedst muligt. Her er der i rumlige termer, ud fra forståelsen af Lefebvres triade, tale om at der i den rumlige praksis foregår noget, som godt kunne blive bedre. Infrastrukturen bør dermed, ifølge Poulsen, udbygges. Det vil sige, at den skal repræsenteres på en anden måde. Det at hun oplever at sidde fast i trafikken er sikkert ikke noget enkeltstående tilfælde. Det er der givetvis mange andre, som oplever på samme tidspunkt som hende. Men det er en del af mange menneskers måder, at komme på arbejde på, hvorfor det kan omtales som en daglig rutine, hermed en rumlig praksis. Hvis kommunen eller regionen forbedrer vejene i Hillerød eller adgangsforholdene til byen ved hjælp af nye eller udbyggede ringveje, så taler vi om at der skal tages nogle beslutninger i kommunalt eller regionalt regi. En sådan ændring vil være en ændring i rummets repræsentation (Lefebvre 1991:38). Men som vi så kapitel 2, så er det ikke kommunens planer at udbygge vejene i Hillerød, men at forskønne og forbedre de eksisterende veje. Udbygningen af vejnettet er, modsat tidligere, blevet nedprioriteter til fordel for at forsøge at skabe en mindre trafikbelastet by, blandt andet ved hjælp af en forbedring af den kollektive transport (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:5). De infrastrukturelle forhold kan også få betydning for de forskellige kursus- og konferencefaciliteters omgivelser og tilgængelighed, både internt på destinationen og til og fra destinationen. Dette vil blive uddybet i følgende afsnit.

3.1.4 Markedsføring af en destination

Et af de områder en destination skal være opmærksomme er på området inden for attraktionsværdi og image. Eftersom nogle kongresser ikke udelukkende sælges på selve indholdet af konferencen, men også på selve lokaliteten, er det vigtigt for en destination at skabe et positivt image og kunne levere oplevelser i form af

attraktioner. Såfremt en destination er attraktiv for *'almindelige turister'* vil den også have en værdi for konferencearrangører. (Strunge 2001:171)

Hillerød by ser desuden sig selv som værende *"En hel by, med slot og sjæl"* (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003:8) Her er det klart, at Hillerød i høj grad benytter sig af den attraktionsværdi som Frederiksborg Slot besidder. Slottet får her en historisk funktion, hvor historien omkring slottet og byen kommer til at få en stor betydning for definitionen af ordet sjæl. De omkring liggende aktiviteter har også i en hvis udstrækning navne, som relaterer sig til selve slottet. F.eks. det store butikcenter Slotsarkaden. Eller Slotskroen, som i gammel tid var en gammel slagtergård til slottet (se metodeafsnit). Men som Katja Schlüter fra Hillerød Hotel kommer ind på, så bliver mange kunder overrasket, når de finder ud af eller bliver oplyst omkring, at der i Hillerød findes andre spændende tilbud og aktiviteter udover slottet. (Schlüter 41.35) Identiteten, som der skabes tager meget udgangspunkt i byens beliggenhed rundt om slottet, hvorfra byen i høj grad profilerer sig ud fra. Kongreschef Steen Jakobsen fra Wonderful Copenhagen udtaler omkring vigtigheden indenfor byers konkurrenceevne:

" at der er attraktioner hvor der sker noget. At der er attraktionskraft på den pågældende destination. At der sker noget i bybilledet. At der er spændende at være, [...], når man kommer hjem og fortæller om sit møde, at der er andet end mødet man kan fortælle om" (Jakobsen: 12:30)

Selve byens dynamiske liv skabes ikke alene af turisterne. Det skabes i høj grad af byens beboere. Som Richard Florida også kommer ind på, så er det med hensyn til en eventuel tilstrømning af den kreative klasse vigtigt, at der i byen findes mange af deres egen slags. Kreative mennesker, som dem selv, kræver nemlig, at der findes gode og spændende kulturelle aktiviteter, såsom museer, et bredt koncert- og eventudbud. (Florida 2005: 234-42) Dette er som nævnt også vigtige parametre i forhold til MICE-turisme. Som nævnt tidligere i forhold til MICE-turisme og den kreative klasse, ser vi også ud fra empirien en kobling i forhold MICE-turismens popularitet blandt udbyderne. Schlüter mener nemlig følgende:

” Det er jo der pengene ligger, det har alle opdaget. Jeg tror det er vigtigt at få en enighed som er lidt bredere først og få brandet Hillerød og som kan bruges både mod ferisegmentet og mod MICE” (Schlüter: 23.00).

Så til trods for det store udbud af erhverv, der efterspørger flere udbydere til MICE-turisterne, mener hun, at det vil være mere sikkert at ramme en bredere målgruppe i forhold til udlevelse af visionerne. Da det indenfor turisme er forbrugerne, der må komme til produktionsstedet, altså destinationen, er der tale om en samleffekt frem for en spreedeffekt. Samleffekten betyder at den enkelte destination er afhængig af den markedsføringsindsats, som specielt tilrettelægges af de offentlige markedsføringsorganisationer (Strunge 2001:38). Schlüter tilkendegiver netop denne afhængighed idet hun efterspørger mere destinationsmarkedsføring.

Her er der i Hillerød, også ifølge kommunens markedsføring, et rigt kulturliv, et område, som vi dog ikke i dette projekt kommer nærmere ind på. Men vigtigt er det, at det for kommunen, her C4, er et af de områder, hvor der i fremtiden skal viderebygges og videreudvikles et godt produkt, der kan tilbyde gode oplevelser og tiltrække kreative mennesker både som der besøger eller bosætter sig i Hillerød. Kultur og også uddannelse er to områder, hvor kommunen igennem C4 ønsker at være med i den gode ende, hvortil der bliver afsat ressourcer. (c4.dk; Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003: 6-9). Tommy Kronborg fra C4 ligger ligeledes vægt på, at det er igennem de kulturelle attraktioner og aktiviteter, at Hillerød i en Nordsjællandsk kontekst skal profilere sig. I selvsindet bliver der arbejdet på, at oprette et fælles Nordsjællandsk destinationsselskab, der skal tage sig af fælles produktudvikling og markedsføring inden for turisme. Et destinationsselskab som skal være en slags partner for Wonderful Copenhagen. En partner som *”de kan spille bold op af”*, hvad angår turismeudvikling i Nordsjælland Den egentlige idé er at få ’branded’ Nordsjælland med en fælles stemme. (Kronborg: 04.30) Angående MICE-turismens størrelse inden for Hillerød udtrykker Kronborg det på følgende måde:

”Det er ikke et særligt vigtigt område. Men det bliver det i fremtiden i forhold til destinationsselskabet Nordsjællands virke. Det er ikke besluttet endnu, men jeg tror, at MICE-turismen bliver en væsentlig faktor i forbindelse med det nye destinationsselskabs prioriterede mål. Det er sådan, at vi er inde i en fase i det her

destinationsselskab, hvor vi skal finde ud af, hvad er det præcist, at vi skal fokusere på.” (Kronborg 04.55)

Udsagnet vidner om, at Destinationsselskabet befinder sig i en begyndende fase i forhold til at finde frem til hvilke værdier, der skal fokuseres på i branding af Nordsjælland. MICE-turisme er her, ifølge Kronborg, en 'faktor', der er oplagt at fokusere på. Hillerød lægger her vægt på, at det er vigtigt

”[...] at markedsføre byen som et naturligt konference- og kongrescenter, hvorfor hal-, center-, og hotelkapaciteten, samt andre overnatningsmuligheder skal udvikles og udbygges.” (nyhillerod.dk:1)

En af de største konkurrenter, som byerne har, er udviklingen inden for kursus og konferencer. Når de bliver komprimeret over en dag, for at spare tid og penge, så har kursisten, som nævnt tidligere, ikke tid til at se på byen. (Poulsen 16:20) Men ifølge citatet fra den nye kommunes visioner, lader det til at kommunen ønsker, at der sker en udbygning af hotelkapaciteten i Hillerød. I flere af vores interviews blev der også nævnt at, der var et hotel på vej, som skulle bygges tæt på slottet og Slotssøen. Et hotel, som også ville kunne udbyde konferencefaciliteter. Direktørerne fra de to overnatningssteder hilser begge en fremtidig konkurrent velkommen. (Poulsen: 27.10)(Schlüter 2: 10.20) Som Poulsen udtrykker det:

”Jeg tror godt, at det vil kunne trække en masse aktiviteter til. Og specielt, hvis det er et professionelt hotel, kæde eller noget der har nogle relationer ude i den store verden. Al konkurrence er jo sundt på en eller anden måde. Selv om der vil konkurrence, og det vil påvirke vores belægning i en periode, så vil det være godt på sigt” (Poulsen: 27.10).

Der er her tale om, at rummets repræsentation ved ankomsten af et nyt hotel bliver ændret. Katja Schlüter udtrykker yderligere, at hun har hørt, at der skal bygges et nyt konferencehotel, som hun dog ikke kender navnet på (Schlüter 2: 10.30). Selve konkurrencen ser Lene Schade Poulsen som værende sund, også selv om det på kort sigt vil betyde, at virksomhedens belægningskapacitet i en periode vil falde. Således

ser hun positivt på det fremtidige perspektiv, i form af et eventuelt samarbejde eller konkurrence (Poulsen: 27.10).

3.1.5 Delkonklusion

Overordnet set er Hillerød en by, der på flere områder indeholder gode muligheder for at kunne konkurrere med andre byer i deres umiddelbare nærhed. Vores anvendelse af Jansen-Verbeke modellen har vist, at byen besidder en del af de faciliteter, der gør en by attraktiv.

Foruden disse faciliteter har byen nogle attraktioner, der gør en by unik, som sikrer den et differentieringsmoment over for andre byer. Men som direktøren for Pharmakon udtaler, så føler hun, at Hillerød mangler noget, der kan gøre byen rigtig interessant over for turister af den ene eller den anden art. Ligeledes har vores analyse vist, at der er et stort behov for faciliteter, hvor kvaliteten er høj. MICE-turister forventer, at de faciliteter, som de benytter, har en vis standard, samt at tingene på stedet fungerer som de skal.

Hillerøds placering i forhold til København er en styrke, set ud fra den betragtning, at før en destination er attraktiv, skal den være placeret i umiddelbar nærhed af en større lufthavn. Dette gør byen tilgængelig og nem at komme til. Når det kommer sig til selve byen Hillerød er denne tilgængelighed straks mere problematisk. Der er en generel utilfredshed med skiltningen til hoteller i byen, hvor især Helge Andersen, der repræsenterer Slotskroen og Hotel Hillerød er utilfreds. Han mener desuden, at den manglende repræsentation af rummets muligheder igennem korrekt skiltning, får den betydning, at han mister kunder. Lene Schade Poulsen fra Pharmakon er ligeledes utilfreds med infrastrukturen i byen, her især vejnettet, hvor hun gør opmærksom på hendes egne problemer med at komme på arbejde om morgenen på grund af stor myldretidstrafik.

Hillerød lægger i deres egen beskrivelse af deres by vægt på, at de er en by med både slot og sjæl. Normalt vil dette ordsprog udtrykke krop i stedet for slot. Slottet får en stor betydning for selve byen. Slottet bruges i mange tilfælde som byens ansigt udadtil. Også navnet Slotsarkaderne for byens kendte butikscenter indikerer at slottet spiller en stor rolle i mange henseender, når Hillerød skal repræsentere sig selv og dens tilbud. Her må vi dog stille spørgsmål til, om slottet ikke kan blive selve destinationen i sig selv, hvis man forsømmer at fremhæve Hillerøds andre kvaliteter. Byen repræsenteres udelukkende som en slotsdestination frem for en destination

indeholdende langt mere end det. Der er udsigt til, at der kommer et nyt konferencehotel i Hillerød. Denne konkurrent byder begge i dette projekt omtalte overnatningsfaciliteter velkommen, da de ser en øget konkurrence som noget sundt og godt for det generelle overnatningsudbud i Hillerød.

4.1 Samarbejde og dialog

Samarbejde blandt MICE-turistproduktets offentlige og private aktører på en destination er, som tidligere nævnt, en vigtig faktor for forståelsen af, hvordan MICE-turistens oplevelse produceres i Hillerød (se afsnit 2.3; Framke 2002:105). Denne antagelse tog ligeledes udgangspunkt i, at rummet for MICE-turisme er bundet til de produktionsmæssige relationer samt effekterne heraf. Dermed kan aktørernes betydning for MICE-turismeudvikling forstås ved at tolke deres opfattelser og forestillinger omkring omverdenen (Lefebvre 1991:38). Ud fra de afholdte interviews belyses i dette afsnit både forskellige opfattelser af, hvordan samarbejdet imellem MICE-turismeaktørerne fungerer og bør fungere i Hillerød. I analysen af samarbejdsstrukturene vil vi først og fremmest danne en baggrundsforståelse for, hvad samarbejde betyder i forhold til at udvikle MICE-turisme i en perifer by til København. Dernæst vil vi komme lidt nærmere ind på Hillerøds turismestrategier og disses betydning for samarbejdet. Afsnittet efterfølges af en karakteristik af samarbejdet imellem de offentlige instanser og private udbydere for at forklare aktørernes rollespil i forhold til MICE-turismes udvikling i Hillerød. Dernæst vil det interne samarbejde imellem MICE-turismeudbydere i Hillerød blive behandlet efterfulgt af en forståelse for det interne forhold imellem C4 og kommunen.

4.1.1 Betydning af samarbejde

Som udgangspunkt har vi, for at kunne forstå, hvornår MICE-turismesamarbejdet i en dansk destinationsby indenfor hovedstadsregionen fungerer optimalt, talt med Wonderful Copenhagens kongreschef, Steen Jakobsen. Jakobsens kendskab til kongressers afholdelse i hovedstadsregionen gav her en god forståelse, som kunne understøtte den eksisterende rum- og planlægningsteori omkring MICE-turisme. Hans forståelse af, hvad der ligger til grund for, at en by kan klare sig godt som MICE-turismedestination, blev udtrykt ved følgende:

”Det der er en forudsætning for at klare sig godt... det er, at der er et tæt samarbejde mellem alle relevante aktører, som sådan et destinationsteamwork... og der er alle vigtige... der er både turistorganisationen vigtig, der er dem der udbyder produktet...”

lige fra hotellet... konferencefaciliteter... busselskab... bespisning... som er en del af den her samlede værdikæde som man taler om indenfor mødeindustrien.” (Jakobsen 26:00)

Jakobsens udtale vidner om, at samarbejde er utrolig vigtigt for en MICE-destinations udvikling. Når han refererer til, hvilke spillere, der indgår i 'den samlede værdikæde' fremhæves 'turistorganisationen' og mange andre forskellige aktører indenfor turismeindustrien. Forvaltningen, repræsenteret i form af kommunen, bliver dog ikke i dette tilfælde nævnt under betegnelsen 'relevant' aktør, hvilket ellers illustreres i turistproduktet (se Figur 2). Da vi undrer os over kommunens rolle på destinationen, og yderligere spørger ind til dette, nævner han følgende:

”Det spiller en stor rolle... i virkeligheden til at gå forrest [...] at bevillige pengene til at det kan ske og også at sende det politiske signal.. turistorganisationen som den der driver processen og sørger for at samle aktørerne; og aktørerne ikke mindst, deres rolle er at bakke op om det og deltage aktivt i det. Så er det, at man sådan begynder at få enderne til at mødes og få skabt et samarbejde i den pågældende by” (Jakobsen 28:11).

I citatet illustrerer Jakobsen, hvad der kræves, for at et samarbejde kan fungere i en destinationsby. Ifølge Lefebvres opfattelse af byen, er det vigtigt at kunne forstå formidlingen imellem samfundsmæssige processer og individuelle aktører på markedet for at kunne udvikle byens rum (Simonsen 1988:231). Jakobsen fremhæver netop denne vigtighed. Kommunen bør, som samfundsmæssig frontfigur, kommunikere det politiske signal og støtte individuelle aktører indenfor turismen i form af økonomiske hjælpemidler og incitamenter. De økonomiske hjælpemidler fordeles igennem kommunens turistorganisation, i dette tilfælde C4, der ifølge Jakobsen, er 'drivende for processen'. Hvorvidt kommunen formår at sende et politisk signal hvad angår turismestrategier vil blive belyst i følgende afsnit.

4.1.2 Forståelse for Hillerøds turismestrategier

Det kan være en kompleks proces at formulere en strategisk udvikling for et område. Forud for en strategisk udvikling, må man formode at der har været defineret et behov for dette tiltag. Umiddelbart behøver dette ikke at være udsprunget af en direkte

problemstilling, men kan også være et ønske eller en forberedelse til den fremtidige efterspørgsel (Kvistgaard 2006:26). Som det blev belyst i afsnittet om Hillerøds konkurrencesituation, er Hillerøds styrke i forhold til MICE-turisme, at destinationen har mange af de faciliteter, som MICE-turisten efterspørger. Desuden har byen en attraktionsværdi i form af at der er noget unikt ved byen. Men selv samme slot kan dog også være byens svaghed idet, der er for meget fokus på slottet fremfor byens andre parametre (se afsnit 3.1). Det må blandt andet være på dette grundlag, at en by skaber sine strategiske tiltag. I kapitlet vil vi derfor løbende i forhold til samarbejdet komme ind på aktørernes opfattelser af Hillerøds visioner og strategier inden for turisme. Dette mener vi er relevant for at kunne få et indblik i, hvordan samfundets dominerende sociale relationer påvirker MICE-turismen (Hansen & Simonsen 2004: 171). Hvorvidt aktørerne internt samarbejder på destinationen i forhold til stedets givne rammer vil blive belyst i følgende afsnit.

4.1.3 MICE-turismeudbydernes interne samarbejde

Mange forskellige udbudsaktører er, som tidligere nævnt, indblandet i produktionen af MICE-turisme (Kvistgaard 2006:22). Derfor er kunsten, som belyst af Wonderful Copenhagen, at kunne forene en mangfoldighed af interesser i et fælles samarbejde, der dermed kan generere det bedst mulige output for de forskellige aktører. Da mange forskellige interesser sjældent let kan forenes, har vi valgt først og fremmest, at undersøge hvordan et eventuelt samarbejde ser ud imellem nogle af de private MICE-udbydere i Hillerød. I interviewene, der inddrog repræsentanter fra Slotskroen, Hotel Hillerød, Pharmakon og C4 var der delte meninger om et eksisterende internt samarbejde imellem turisme-udbydere i Hillerød. Ifølge Katja Schlüter, Hotel Hillerøds direktør, blev det eksisterende samarbejde imellem udbydere beskrevet meget positivt:

”Jeg oplever faktisk, at vi har en meget, meget åben dialog iblandt aktørerne, [...] og vi deler gerne hemmeligheder med hinanden og hjælper hinanden på kryds og tværs... Vi har jo et fantastisk samarbejde med Pharmakon herovre[...] så der er konkurrence på et fantastisk venskabeligt plan” (Schlüter 37:15).

Schlüters holdning vidner om, at det interne samarbejde, på trods af konkurrencen, fungerer helt optimalt. Dermed antydes ikke nogen modstridende interesser på dette

område af aktørsamarbejdet, der af Kvistgaard (2006:22) ellers benævnes som turismens kompleksitet. Årsagen til det gode samarbejde blev af Schlüter yderligere specificeret til især at have betydning i forhold til aflastning i form af ekstra sengepladser under manglende kapacitet. Hun pointerede dog, at der ikke var tale om noget markedsføringsmæssigt samarbejde. I interviewet med Slotskroen og Hotel Hillerøds bestyrelsesformand, Helge Andersen, fremgik betydningen ved at have et godt samarbejde til Frederiksborgcenteret:

"[...] altså konferencer det er noget stort [...] der er der faktisk kun et sted, det kan være så stort [...] der er Frederiksborgcenteret faktisk det største" (Andersen 22:20).

Citatet vidner om, at Andersen opfatter Frederiksborgcenteret som den eneste lokale konferencepartner. Men samarbejdet rakte, ifølge Andersen, også udover lokalt, regionalt og til nationalt niveau. I et efterfølgende interview kunne Pharmakons direktør, Lene Schade Poulsen, nikke genkendende til samarbejdet med Hotel Hillerød. Dog blev samarbejdet til Hotel Hillerød kun kortfattet bekræftet, og generelt pointerede hun, at virksomheden ellers ikke samarbejdede med andre MICE-udbydere i Hillerød. I stedet fremhævede hun Pharmakons forbindelser til netværksorganisationer og Adventure Park⁴, som repræsenterede de mest relevante samarbejdspartnere:

"Vi samarbejder med hotel.dk omkring hotelovernatninger, som jo er etableret af VisitDenmark, eller også er det Copenhagen(læs Wonderful Copenhagen). Og så har vi jo en meget stor samarbejdspartner, som hedder "Danske Konferencecentre" som er en brancheforening. Den er vi medlem af, og det er en meget vigtig faktor for vores eksterne marked" (Poulsen 21:59).

Samarbejde til netværksorganisationer bliver her tydeligvist fremhævet som af betydningsfuld karakter i forhold til Pharmakons eksistens. Netværk kan ifølge Hall (2000:176) defineres som *"arrangements of interorganisation cooperation and*

⁴ Adventure Park er et firma i Hillerød der udfører team-building og fritidsaktiviteter, så som paint ball, øksekast m.m. Aktiviteterne finder sted bag Frederiksborgcentret (nu Sportskilen), tæt på Pharmakon og Hillerød Hotel (www.adventurepark.dk).

collaboration”. Ser man nærmere på Pharmakon og Danske Conferencecentres hjemmesider, forstås det, at organisationerne udadtil reklamerer for hinanden, men også genererer en direkte turismestrøm i kraft af hinanden (pharnakon.dk:E)(dkbs.dk:F). Dette er netop et karakteristisk træk for organisationer, der indgår i netværk (Hall 2000:177). Udover relationen til Danske Conferencecentre, benytter Pharmakon sig ligeledes af samarbejdet til VisitDenmark, der med den udarbejdede hjemmeside, tilsvarende, gør det nemmere for turisten at finde frem til det ønskede hotel (hotel.dk). Denne form for netværk er genereret og støttet af den danske stat, der, som tidligere nævnt, hjælper til med at finansiere VisitDenmark. I forhold til at forstå samfundsreguleringens generelle påvirkning på MICE-turistproduktet i Hillerød forklares i følgende afsnit, hvorledes relationerne eksisterer imellem C4, Hillerød kommune og Wonderful Copenhagen.

4.1.4 Relationerne imellem C4, Hillerød kommune og Wonderful Copenhagen

I forbindelse med analysen af Hillerøds turismestrategier, fremgår relationerne imellem kommunen, C4 og Wonderful Copenhagen en smule uklare (se afsnit 1.5). Vores forståelse bærer her grundlæggende præg af, at kommunen har overdraget et meget stort ansvarsområde til C4, der med udgangspunkt i både virksomhedens egen drift, derudover også skal varetage ledelsen af de fire søjler, der udgør handel og turisme, uddannelse, erhverv samt kultur, sport og musik (www.c4.dk).

I forhold til at placere ansvaret for MICE-turismen i Hillerød, forsøgte vi først og fremmest at opnå kontakt til de involverede parter, der havde formuleret Hillerød kommunes nuværende turismestrategi, der som nævnt, omhandler erhvervsturisme. Dog opstod der blandt C4's ansatte, nogen forvirring omkring, hvem de mest relevante personer var, som vi kunne tale med. På et møde med C4, der omhandlede specificering af vores problemfelt, fik vi følgende udmelding fra Hillerøds turistchef, Ole Mortensen:

”Jeg tror, at man må sige det sådan meget, at organisationen her med Peter Schwendsen i spidsen er kommunens afdeling for turisme. Det er her, man skal planlægge og støbe, ikke bare kuglerne, men også simpelthen stykke en turismeplan sammen, hvis man skal lave en ny turismestrategi. Så det er huset her med Peter Schwendsen i spidsen, der er det relevante sted for det” (Mortensen, 23:15).

Således blev det understreget, at C4 bærer det overordnede ansvar for planlægning og implementering af kommunens turismestrategier, herunder erhvervsturisme. Med denne viden i baghovedet henvendte vi os til C4's direktør, Peter Schwendsen, som relevant kontaktperson i forhold til at opnå en dyberegående forståelse for Hillerøds turismestrategier. Efter telefonisk kontakt til Peter Schwendsen, fik vi dog af vide, at han ikke kendte noget til turismestrategierne. Da han desværre ikke havde tid til at mødes med os, fik vi i stedet mulighed for at tale med en af C4's projektkoordinatorer Tommy Kronborg. Han ville, ifølge Schwendsen: "... være i stand til at repræsentere undertegnede, C4 og gøre rede for vores relativt proaktive initiativer" (se bilag 6). Hvad de 'relativt proaktive initiativer' betød, blev tydeliggjort i interviewet med Kronborg. Her udtrykte han sig omkring turismestrategierne antydning ved følgende citat:

"Det kunne være spændende at spørge kommunen, hvad de mener med deres visions- og turismestrategi? Og få dem til at forklare hvordan og hvorledes C4 spiller en rolle i det... det kunne jeg selv finde på at spørge dem om, hvad har I gang i (ironisk)? (Kronborg, 47:30).

I og med at Hillerøds strategier har eksisteret siden 2002, må det formodes at tidligere omtalte handlingsplan og resultatkontrakt for 2006, er formuleret ud fra kommunens overordnede strategi, herunder turismeelementet. Som det fremgår af en aktiv medspiller for udviklingen af C4, kan det ud fra Kronborgs citat, tyde på at der ikke bliver kommunikeret tilstrækkeligt og uddybende nok mellem kommunen og C4. For at noget kan erkendes som et problem - og det dermed bliver til en (turisme)strategi - som skal behandles, må aktørerne være overbevist om, at der skal gøres noget for at ændre på forholdene (Kvistgaard 2006:45). Udviklingen i Hillerød i forhold til kommunikation og implementering af turismestrategierne opfattes dermed ikke entydigt overbevisende imellem C4 og kommunen. I en specificering af kommunen og C4's samarbejde udtrykker Kronborg sin relation til kommunen med følgende citat:

"Vi er kommunens forlængede arm... Altså vi er købt af kommunen via en resultatkontrakt, hvor vi får nogle penge og skal lave nogle bundne projekter. Men

altså, vi er ikke kommunen. Kunne det være, at det er lidt uigennemsigtigt? Ja, præcis... Altså C4 har en generel opgave med at markedsføre sig selv... her er vi altså, det er det vi kan ikke” (Kronborg, 48:10).

Holdningen vidner om, at Kronborg ikke anser turismeansvarsområdet som værende lagt fuldt over på C4. De bundne projekter og penge, der er fastsat af kommunen, opfattes dermed som, hvad der skaber dominansen og rammerne for destinationens rumlige praksis (Hansen, Simonsen 2004:171). C4 opfatter med andre ord sig selv som en organisation, der har lige så meget fokus på eget virke, såvel som de har fokus på udvikling af kommunens turismeincitament. Kronborgs udtale står i modsætning til Schade Poulsens udtalelser om ansvarsområdet for turismen i Hillerød. Schade Poulsen, mener nemlig, helt tydeligt, at det er C4, der primært har ansvaret for kommunikation og implementering af turismestrategierne.

I forhold til Kronborgs bekræftelse af, at ansvarsområderne fremstår 'lidt uigennemsigtigt' kunne det antydes, at kommunen og C4 ikke har et optimalt og velfungerende kommunikation og samarbejde omkring turisme på nuværende tidspunkt. Tilsvarende uklare relation imellem C4 og Wonderful Copenhagen skinner igennem idet Kronborg argumenterer:

”Min oplevelse er, at C4’s historik i forhold til Wonderful Copenhagen ikke har været så tæt bundet... altså det har været to forskellige parløb, som ikke rigtigt har haft noget form for samarbejde” (Kronborg, 23:22).

Udtalelsen vidner om, at den hidtidige kommunikation og samarbejde imellem C4 og Wonderful Copenhagen har været mangelfuld, idet relationen beskrives som 'to forskellige parløb'. Dog beskriver Kronborg sin kritik med datidsform, der kunne tyde på, at det nuværende samarbejde har ændret karakter. Wonderful Copenhagen er, ifølge Strunge (2001:190) den vigtigste institutionelle aktør for udvikling af turisme i hovedstadsregionen. Dermed har det betydning for hele regionen, hvorvidt der eksisterer et godt samarbejde til imellem konventionsbureauet og de enkelte byer og kommuner i forhold til at fungere som en konkurrencedygtig region. Ifølge Wonderful Copenhagens opfattelse af samarbejdet til kommuner i hovedstadsregionen, lader det til, at samarbejdet netop er blevet forbedret indenfor de seneste par år:

”Det er mere de enkelte aktører.. vi har allerede i dag og det har vi fået op at stå sådan henover nogle år... et ret tæt samarbejde med de forskellige turistchefer rundt omkring i regionen, i Hillerød og Helsingør og Helsingør og andre steder... og dem har vi jævnligt møder og dialog med.. for at vi ligesom sådan kan veje stemningen... hvad er vigtigt for dem... for det er dem, der i virkeligheden har ørene til de lokale erhverv, og også taler på den lokale bys vegne i forhold til os.” (Jakobsen, 39:33)

Samarbejdet imellem konventionsbureauet og de enkelte kommuner sker med andre ord primært igennem de enkelte virksomheder og turistchefer fra de forskellige kommuner. Dermed er Wonderful Copenhagens relation til Hillerød kommune ikke vigtigste fokus i forhold til at forstå samarbejdsrelationer i Hillerød. I stedet er det, ifølge Jakobsen, mere vigtigt at udbydere opnår samarbejdsrelationer, der rækker ud over lokale, regionale, nationale niveauer. Følgende afsnit belyser overordnet set, hvordan rollesamspillet indenfor MICE-turismeproduktet ser ud blandt private MICE-udbydere i Hillerød og den kommunale og regionale foranstaltning.

4.1.5 Samarbejde imellem regeringens aktører og MICE-turismeindustrien

Som nævnt, er relationen imellem regeringen og MICE-turismen vigtig for at forstå forudsætningerne for Hillerøds nuværende MICE-produkt (se Figur 2). Generelt var holdningen i blandt de interviewede MICE-turismeudbydere, at samarbejdet imellem de private og offentlige institutioner i forhold til turismens udvikling på nuværende tidspunkt ikke fungerede optimalt i Hillerød. Helt konkret blev der af begge parter efterlyst forbedret kommunikation og handling som grundlag for et potentielt, velfungerende samarbejde. Informanterne var set i lyset heraf hovedsageligt uforstående overfor den strategi, der findes på byens hjemmeside (se afsnit 1.5). Da vi konfronterede dem med den del af strategi-oplægget, der omhandler erhvervsturisme, var der blandede udfald.

En af Hillerøds store aktører på udbudssiden, direktøren for Pharmakon, Lene Schade Poulsen, ustrykker hvorvidt hun har kunnet mærke betydningen af turismestrategierne med følgende:

”Nej, det vil jeg ikke sige, at jeg har. Jeg sidder selv i bestyrelsen for Hillerød turistråd, men nej jeg har ikke styr på de strategier, de har. Det har de ikke formået at kommunikere ud? Nej, det vil jeg ikke sige.” (Poulsen: 17.35)

Poulsen udtrykker her, at hun er forvirret omkring, hvad der bliver planlagt fra kommunens side i forhold til turisme. Hun ser umiddelbart manglende kommunikation som årsagen til hendes uvidenhed på området. Ifølge Lefebvre er formidlingen imellem samfundsmæssige og privat aktører, som nævnt, vigtig i forhold til rummets produktion (Simonsen, 1988:231). Der antydes med andre ord manglende kommunikation imellem kommunen og de private virksomheder. Poulsen sidder dog selv i bestyrelsen for Hillerød turistråd, hvorfor hun selv, i form af en underafdeling til C4, indirekte er med til at påvirke turismen. Bestyrelsesformand for Hotel Hillerød og Slotskroen, Helge Andersens stillede tilsvarende spørgsmålstegn til, hvilke turismestrategier kommunen hentød til. Han så (i aktiv forstand) ingen tydelig strategi, og udtrykte det som *”overhovedet ikke”*. Hans opfattelse var, at der ikke blev brugt nok penge på at udvikle nogen strategi:

”Man vil sikkert gerne, men det man ikke vil, er at betale det det koster... det er min opfattelse” (Andersen: 17.10).

Holdningen vidner om, at Andersen er utilfreds med kommunens opbakning. Hvis kommunen ikke er klar over denne eksisterende holdning, kan uvidenheden dermed tilskrives at have en negativ effekt på udviklingen. Strunge taler om strategisk afhængighed (Strunge 2001:44), hvor turismeaktørens involvering og aktivitet skaber gevinst i eget regi, men ligeledes også for andre aktører. I denne sammenhæng kan kommunens afhængighed af deltagelsen fra udbydernes side, være bærende i forhold til hvorvidt strategien bliver en succes. Hotel Hillerøds direktør, Katja Schlüter, der også sidder med i C4's bestyrelse, kendte i forvejen til strategien og mente at:

”... den er velskrevet(’smiler højt’), men det som ærgrer mig gevaldigt, det er, at der ikke er særlig meget handling bag, og at turisme har været henlagt til de enkelte virksomheder”[...] *”...den kunne dække enhver kommune, den er da ikke unik” [...]*

”Når den nu er skrevet, og kommunen vælger ikke at bruge den, så syntes jeg det bliver ærgerligt, for så kan den lige så godt være ikke-eksisterende” (Schlüter: 19.00).

Schlüters holdning vidner her ligeledes om stor utilfredshed med kommunens tiltag indenfor turisme. I og med, at Hillerøds turismevisionen skal regnes for en form for incitamentsstruktur, der ønsker at opmuntre til en bestemt adfærd i turismeproduktionssystemet (Strunge 2001:39), kunne det tyde, på at dette tiltag muligvis bør effektueres i højere grad, hvis incitamentstrukturen skal have nogen indflydelse på Hotel Hillerøds fremtidige drift. Schlüter udtaler ligeledes, at når hun repræsenterer virksomheden på messer og lignende, så sælger hun Hillerød som destination, og ikke kun virksomhedens eget produkt, som primært er overnatninger. Schlüter, der repræsenterer et af byens største hoteller, viser således allerede en velvilje til at være aktivt deltagende for at 'løfte' byens turismesituation (Schlüter: 20.00). Godt nok gøres dette for at lette hotellets markedsføring, men hun viser engagement i forhold til, at ville sælge byen som destination og ikke kun hotellets produkt. Virksomheder som Hotel Hillerød og Slotskroen gør derfor et stort stykke arbejde, for egne penge, i forhold til at 'sælge' byen og udleve de strategier og visioner som kommunen har formuleret i, hvad der måske burde have været et fælles produkt. En interessant tilføjelse må i denne sammenhæng være, at Schlüter selv sidder med i C4's bestyrelse, der repræsenterer kommunens turisme. I sammenslutning med C4's andre bestyrelsesmedlemmer må det formodes, at hun selv udgør en vigtig rolle i forhold til at påvirke turismen og dens implementering af strategier i Hillerød. Andersens holdning til samarbejdet er i overensstemmelse med Schlüter, idet han udtrykker:

” [...] Jeg syntes jo, man pakker sig ind.. det er ikke sådan, at man er synlig, at man laver nogle events, hvor man begynder at tale om, hvad skal man gøre i vores strategiplan.. vil I være med eller vil I ikke være med.. de annoncerer blot i bladet... altså magasinet Hillerød.” (Andersen, 24:50).

Andersen føler sig fuldstændig overset i forhold til kommunens tiltag. Samarbejdet til kommunen og C4 antydes med andre ord som ikke-eksisterende i forhold til turismestrategierne. Samtidigt udtrykker han interesse i et samarbejde, hvor

kommunen bør gå i front og i højere grad tage del i styring af byens turisme. Schlüter var her af en lidt anden opfattelse, idet hun udtrykker:

”når jeg sidder her og er kritisk, skal jeg så også sige, at jeg har en oplevelse af at det vender [...] at der er et øget fokus på turisme [...] at C4 har fået øjnene op for at der er økonomi idet. Og med tankerne omkring regionale samarbejder.. ser jeg positivt på, at vi sammen kan komme ud og få markedsført større.” (Schlüter, 22:00)

Schlüter tilslutter sig kritikken af det eksisterende nuværende samarbejde. Dog understreger hun, at hun har tiltro til C4, at der er ved at ske en ændring af de hidtidige rammer i forhold til MICE-turismeudvikling. Således ser hun at den rumlige praksis i form af MICE-turisme kan forbedres i fremtiden. I et efterfølgende møde med Kronborg bekræftes det belyste, manglende turismesamarbejde i Hillerød.

”Vi er helt dernede, hvor vi skal invitere folk på kaffe og sige, her er vi, og hvad kan I, og hvad kan vi gøre for hinanden. Vi skal have skabt win-win situationer hvor vi kan. Så det er det, som vi arbejder på nu.” (Kronborg, 32: 55)

Kronborg er tydeligvis klar over den manglende samarbejdssituation, som eksisterer imellem MICE-turismeaktører og C4. Samtidigt er C4 i en fase, hvor de netop har indset problemet, og nu vil forsøge at gøre noget ved det. Idet C4 nu er parate til at ændre adfærd i forhold til tidligere tiders interaktion med udbyderne i Hillerød, kunne det tyde på, at der er ved at ske et brud med den indirekte magt (Christensen, Jensen, 2001: 16). Ifølge Christensen og Jensen (2001:16) kan den indirekte magt defineres som en form for magtudøvelse, der finder sted ved tilrettelæggelsen af en dagsordens indhold og den deraf følgende beslutningsproces. Med andre ord kunne det måske tyde på, at turisme førhen ikke har været et så højt vægtet interesseområde på C4's agenda. I forståelsen af, hvordan C4 ser, at udviklingen kan forbedres og dermed give turismen et øget fokus i fremtiden, udtaler Kronborg sig følgende citat:

”Ved at kommunen overdrager hele ansvaret for turismeudviklingen til C4, således at det er C4, der har kontakten til de virksomheder, der har et problem... eller et produkt, der skal udvikles ikke... fordi så går C4 som en interesseorganisation ind i en dialog med virksomhederne, og så kan vi udrette noget.” (Kronborg, 29:25)

Kronborg, som repræsentant på C4's vegne, mener med andre ord, at organisationen har brug for et større ansvarsområde, end de har i forvejen. Idet han føler, at en del af ansvaret for turismeudviklingen stadig ligger hos kommunen, er det en form for hæmsko i forhold til hvad 'C4, som interesseorganisation' kan udrette. Ser man nærmere på resultatkontrakten står her dog, at C4 per 2006 har fået overdraget ansvaret for 'de fire søjler' (C4.dk). Dette bekræftes også af turistchef Ole Mortensen, der bekræfter C4's ansvar i forhold til turismeudviklingen. Måske kunne det tyde på, at C4 har fået overdraget for meget ansvar i forhold til, hvad der er kapacitet eller interesse i at varetage. Således kan kommunens finansielle støtte til C4 have betydning for, hvor meget de kan nå at udrette med de givne midler. Samtidigt kan det have betydning hvorvidt den indirekte magt bevidst eller ubevidst har nedprioriteret MICE-turisme på dagsordenen. En anden vinkel kunne være, at kommunen i forbindelse med resultatkontrakten ikke har formået at kommunikere ordentligt ud til C4, hvad deres ansvarsområde præcist dækker over, og hvem de ansvarlige i denne henseende mere præcist bør være. Et tredje perspektiv kunne være, at MICE-udbyderne i Hillerød ikke har været gode nok til at formidle til C4 og dermed kommunen, hvad deres egne behov er i forhold til turismeudvikling og markedsføring af destinationen.

Uanset hvor og hvordan ansvarsområderne iblandt kommunens aktører er fordelt, må samspillet imellem de offentlige og private aktører i forhold til MICE-turisme siges at være dårligt fungerende i Hillerøds nuværende situation. Denne tolkning bygger dog kun empiri, der har inddraget et udpluk af de relevante aktører indenfor MICE-turisme i Hillerød. Hertil ville det have været relevant at inddrage de hovedansvarlige politikere og embedsmænd, der har foretaget og uddelegeret ansvaret i forhold til MICE-turismens udvikling og markedsføring. Dog står iblandt de interviewede informanter klart, at der fra både udbydernes side og C4's side eksisterer opbakning til dialog og handling, hvorfor rammerne for den rumlige produktion af MICE-turisme er på vej i den rigtige retning. Dermed må det understreges, at både offentlige og private aktører har stor betydning samarbejds mæssigt i forhold til udvikling af MICE-turisme i Hillerød.

4.1.6 Delkonklusion

Ud fra den analyserede empiri, må det siges, at der eksisterer forskellige grader af samarbejde blandt aktørerne i Hillerød. De interviewede MICE-turismeudbydere havde her et velfungerende samarbejde med hinanden. Aktørsamarbejdet bar primært præg af gensidig hjælp med ekstra sengepladser eller konferencelokaler ved underkapacitet. Ligeledes var parterne positivt stemt i forhold til hinanden, hvorfor samarbejdet fungerede fint i samspil med konkurrencen. Udbydere havde udover tætte forbindelser til hinanden også hver især et veludbygget netværk, der rakte udover lokalt, regionalt og i nogle tilfælde nationalt plan. Hertil blev blandt andet nævnt Dansk Konferencecenter og Hotel.dk som velfungerende samarbejdspartnere.

Den positive opfattelse af samarbejdet gjaldt dog ikke i forhold til kommunen og C4. Stemningen var her, at udbydere savnede at blive bakket op og hørt i forhold til deres indsats indenfor MICE-turismen og på turismenområdet helt generelt. Især kommunikation og samarbejde omkring turismestrategierne og destinationsmarkedsføring blev set som mangeler i forhold til andre byer i hovedstadsregionen. Udbydere tilkendegav derfor, at de ofte selv måtte stå for promoveringen af Hillerød. Kommunen og C4 blev derfor primært set som passive instanser, der ikke tog initiativ til samarbejde. Enkelte informanter kunne dog fornemme at der var ved at ske en ændring af den hidtil eksisterende passivitet, hvorfor det forbedrede samarbejdet på tværs af kommunerne i Nordsjælland blev opfattet som et positivt skridt i den rigtige i forhold til byens konkurrencesituation på MICE-området. Udbydernes holdninger, blev i høj grad bekræftet af C4, der havde indset deres situation og var i gang med at ændre på den. Fra at være en mere indelukket organisation, sigtede de nu imod åbenhed og samarbejdslyst også i forhold til Wonderful Copenhagen og kommunerne i Nordsjælland. Dog bar C4's erkendelse præg af, at der var en del uklarheder omkring, hvordan turismens ansvarsområder var fordelt imellem de højere instanser og C4. På baggrund heraf kunne samarbejde og kommunikation internt i kommunen måske antydes til ikke at fungere optimalt. Det kunne derfor tyde på, at et forbedret samarbejde og dialog imellem kommunen og MICE-turismeudbydere i Hillerød i høj grad har betydning, hvorfor en forbedring heraf vil kunne gavne udviklingen i den ønskede retning.

Kapitel 5

5.1 Konklusion

I de foregående kapitler har vi belyst en række forhold, der har betydning for Hillerøds MICE-turisme. Vi har set på byens konkurrencemæssige situation i forhold til at fremstå attraktiv over for MICE-turismen. Vores analyse har vist, at Hillerød besidder en lang række af de elementer der gør sig gældende såfremt byen ønsker at være en attraktiv destination. Frederiksborg Slot giver byen en vis attraktionsværdi, og medvirker til at byen får en snært af noget unikt. Dog er den samlede markedsføring centreret omkring slottet i en sådan grad, at de øvrige faciliteter som byen kan tilbyde bliver skubbet i baggrunden. Byens attraktionsværdi skulle gerne understøttes af faciliteter, der er attraktive for MICE-turismen. Her har vi påpeget vigtigheden i, at der er et bredt udbud af overnatningsfaciliteter og mødefaciliteter. Kvalitetssiden af disse, lader vores undersøgelse stå hen ubesvaret, men vigtigheden af, at disse er af meget høj kvalitet bliver fremhævet. Med hensyn til byens tilgængelighed er Hillerøds placering i forhold til København en fordel, dersom det er af afgørende betydning, at en attraktiv MICE destination skal ligge i umiddelbar nærhed af en større international lufthavn. Tilgængeligheden og muligheden for at bevæge sig rundt i Hillerød er straks mere problematisk. Der er en generel utilfredshed fra udbydernes side omkring skiltningen i og omkring byen, dette ses som værende et problem i forhold til deres kunder, og dermed for byens potentiale.

Analysen har ligeledes påvist en vis mangel på samarbejde mellem Hillerøds turismeudbydere og C4. Eftersom det er særdeles vigtigt at private og offentlige aktører formår at indgå i samarbejdsrelationer, for at en by kan fungere optimalt som destination, er disse samarbejdsrelationer af afgørende betydning for, hvordan turismen i Hillerød vil tage sig ud i fremtiden. Her viste kommunens turismestrategier at have betydning i forhold til at kunne føre destinationens aktører frem imod det fælles ønskede mål. På dette punkt fremstod dialogen dog svag og uigennemsigtig, idet der herskede tvivl om ansvarsfordelingen samt generel oplysning omkring kommunens aktiviteter og idéer på turismeområdet. Inden for de private aktører er der allerede skabt netværk, hvor forskellige virksomheder supplerer hinanden, og søger at styrke deres netværk. Fra disse private aktørers side efterlyses der langt større vilje fra

kommunens og C4's side til at indgå i samarbejdsrelationer og dermed styrke Hillerøds profil indadtil såvel som udadtil.

Et andet stort problem i forhold til Hillerøds samlede turismepotentiale, er den mangel på gennemsigtighed der er i forholdet mellem C4 og kommunen. Her hævder både C4 og kommunen at de er to adskilte instanser, men set udefra kan det umiddelbart være svært at adskille disse to instanser. Dette er noget, som vi har erfaret gennem kontakten med aktører indenfor Hillerøds turismeudbydere.

5.2 Perspektivering

Som en opfølgning på konklusionen er det på sin plads at kaste blikket ud over denne for at diskutere projektets perspektiver. Data, teori og diskussioner har givet ny viden og mere erfaring i hvordan man kan arbejde med geografiske emner inden for rum og planlægning, både i det vi berører, men også i det vi har afgrænset os fra. Derfor er det på sin plads, at vi kommer ind på hvilke grænser vores metodiske valg har sat for projektrapporten.

5.2.1 Projektets grænser

Rapportens analyse dækker selvsagt kun en lille del af, den data og teori der er blevet gennemgået i projektforsøget. Projektet har ført forfatterne ind i et forholdsvis nyt videnskabeligt felt, geografien, hvor få erfaringer fra den tidligere studietid har kunnet gøre sig gældende i forhold til den rummelige dimension. Dette har skabt en langsommere opstartsfasen og derfor en kortere tidsmæssig horisont for udarbejdelsen af projektet end ellers. Sammen med de valg der er gjort metodemæssigt giver det nogen begrænsninger for projektets undersøgelsesfelt. Det er de begrænsninger der vil blive belyst i det efterfølgende.

I forhold til det stillede problem ville en undersøgelse af efterspørgselsidens specielle præferencer og eventuel kritik af Hillerød by og de tilhørende faciliteter have været relevant. Viden fra de omkringliggende virksomheders behov og brug af MICE-relaterede produkter ville ligeledes være et forhold der ville have gjort at analysen og konklusionen ville have stået stærkere. Med de oplysninger ville det have været muligt at holde de undersøgelser og teorier der i forvejen er brugt til at belyse efterspørgselsiden op mod den data som kunne blive skabt til rapporten.

Informanterne er valgt ud fra deres position som mest toneangivende repræsentanter i forhold til MICE-turismen. Der er derved set bort fra de mindre toneangivende repræsentanter. En undersøgelse der inddragede flere repræsentanter, såsom Slots- og ejendomsstyrelsen (i forbindelse med slottet), restauranter, transportfirmaer og kongresarrangører også kaldet PCO'er (Professional Congress Organizers), ville dække hele værdikæden, og på den måde kunne rapporten bruges som et værktøj for den centrale turismeorganisation, til at se hvor de svage led i kæden var, og derved have viden omkring et større indsatsområde end det der er dækket med denne rapport.

5.2.2 Nye problemstillinger

Vi har i forbindelse med projektarbejdet opdaget flere nye problemstillinger, som ligger inde for det undersøgte, hvoraf vi kort er kommet ind på nogle i analysen. Det har dog været nødvendigt at afgrænse os fra at forfølge disse problemer i dybden, da det ville have rykket fokus i projektet.

Der blev i forbindelse med de i rapporten nævnte interview ved MatchMaking hos C4, gjort opmærksom på mulighederne for møder over Internettet. Det kan ses som en mulig trussel for noget af mødeindustrien, idet rejser i visse tilfælde kan blive overflødige. Især i tilfælde af lavkonjunktur, hvor man kan formode at mødeaktiviteten vil være noget af den aktivitet der bliver skåret ned på, vil de såkaldte E-møder muligvis kunne konkurrere med de fysiske møder. En undersøgelse af den mulige konkurrence i fremtiden, og i det hele taget fremtidstendenser for MICE-turismen, ville være berettiget inden der satses på markedet.

I projektførelsen var der en klar problemstilling som trådte frem i forbindelse med korrespondancen med C4. Analysen belyser kort den mangel på gennemsigtighed der er i organisationen. Især inden for turismeområdet virkede det som om der manglede en klar struktur og ansvarsdeling, noget der skal være på plads, hvis der skal handling bag ordene. Man kunne forestille sig at den tilsyneladende manglende arbejdsdeling i C4's organisation giver anledning til koordinationsproblemer. En undersøgelse af selve organisationen ville højst sandsynligt kunne give nogen forslag til forbedringer heri.

Litteratur

Baunegaard, K. (2006): På hjul og skinner – offentlig transport i Hillerød, i Kirsten Baunegaard red.: *Hillerød 1946 – 2006*, Hillerød Kommune

Bowditch, J. L. & Bueno, A. F. (2005): *A primer on organizational behaviour*, John Wiley & Sons, West Sussex, England

Bærenholdt, J.O. m.fl. (2004): *Performing tourist places*, Ashgate, Hants, England

Callan, R & Kyndt, G. (2001) Business Travellers' Perception of Service Quality, i *International Journal of Tourism Research*, 2001, nr. 3, s. 313-323

Carson, D. m.fl. (2001): *Social Science Research and Marketing, Qualitative Marketing Research*. Sage Publications: London.

Christensen, S. & Jensen, P.E. (2001): *Kontrol i det stille – om magt og deltagelse*, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Dalgas, V. (2006): 7 generationer af kommuneplaner, i Kirsten Baunegaard red.: *Hillerød 1946 – 2006*, Hillerød Kommune

Darmer, P (1996): *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik*, Samfundslitteratur. Frederiksberg

Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003): *Kortlægning og analyse af byernes udfordringer: Casestudier – 13 danske byer*

Enderud, H. (1979): *Metodeovervejelser i organisationsforskningen*, Forskningsrapport 79-4, Institut for organisation og arbejdssociologi, Handelshøjskolen, København

- Florida, R. (2005): *Den kreative klasse*, Forlaget Klim
- Flyvbjerg, B. (1988): *Case studiet som forskningsmetode*, Institut for samfundsvidenskab og planlægning, Aalborg
- Flyvbjerg, B. (1991): *Rationalitet og magt – Bind 1: Det konkrete videnskab*, Akademisk Forlag, Odense
- Framke, W. (2002): *The destination as a concept: A discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory*, Scandinavian journal of hospitality and tourism, vol. 2, nr. 2, 2002
- Getz, D. (1987): *Tourism planning and research: traditions, models and futures*
- Gunn, C. (2002): *Tourism Planning – Basics, Concepts, Cases*, Routledge, New York
- Hall, C. M. (2000): *Tourism planning - policies, processes and relationships*, Pearson Education Limited, Essex
- Hall, C. M. (2005): *Tourism: rethinking the social science of mobility*, Pearson Education Limited, Essex
- Hall, C. M. & Page, S.J. (2006): *The geography of tourism and recreation-environment, place and space*, Routledge, London
- Hansen, F. & Simonsen, K. (2004): *Geografiens videnskabsteori – en introducerende diskussion*, Roskilde Universitetsforlag, Roskilde
- Harvey, D. (1993): *The condition of postmodernity*, Blackwell Publishers, Oxford
- Jansen-Verbeke, M. (1988): *Leisure, recreation and tourism in inner cities*, Katholieke Universiteit Nijmegen

Johansen, P.H. & Tetzschner, H. (2006): Casestudiemetoden – en frugtbar og relevant model i samfundsvidenskaberne, i Søren Voxted red.: *Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder*, Academica, København

Kvale, S. (2002): *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag, København

Kvistgaard, P. (2006): *Problemer og magt i regional turismepolicy*. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Lefebvre, H. (1991): *The production of space*, Blackwell Publishers, Oxford

Lund, J. m.fl. (2005): *Følelsesfabrikken – oplevelsesøkonomi på dansk*, Børsens Forlag, København

Lyck, L. (2003): *Turismeudvikling og attraktioner i et strategisk perspektiv*, Forlaget Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København

Pløger, J (1997): *På sporet av byen: lesninger av senmoderne byliv*, Spartacus, København

Schwensen, P. (2006): C4 Hillerød og C4 Videncenter, i Kirsten Baunegaard red.: *Hillerød 1946 – 2006*, Hillerød Kommune

Severt, D. m.fl. (2006): Examining the motivation, perceived performance, and behavioural intentions of convention attendees, i *Tourism Management*.

Simonsen, K. (1988): Henri Lefebvre og “det urbane”, i J.C. Tonboe red.: *Storbyens sociologi*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg

Strunge, P. (2001): *Turisme som regionalt produktionssystem*, Handelshøjskolen i København

Tyler, D. m.fl. (1998): *Managing tourism in cities – policy process and practice*, John Wiley & Sons, West Sussex, England

Wonderful Copenhagen (2005): Strategi for udvikling af København som International møde – og kongresby 2006-2009

Internet - hjemmesider

- A: <http://www.hillerod.dk/OmHilleroed/Visionsproces.aspx> (19-12-06)
- B: http://www.hillerod.dk/ForVirksomheder/Erhvervs_turismestrategi.aspx (19-12-06)
- C: http://www.mm06.dk/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=29 (19-12-06)
- D: http://www.mm06.dk/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=29 (19-12-06)
- E: <http://www.hillerod.dk/OmHilleroed/Tal.aspx>
- F: <http://www.pharmakon.dk/asp/menu.asp?pageID=2> 20-12-06
- G: <http://www.dkbs.dk/organisationen.cfm/menu/dkbs/Booking-Service.html> 20-12-06
- H: www.regionshovedstad.dk