

Konferencecentre i Nordsjælland

- anbefalinger til Destination Nordsjælland



Udarbejdet af: Ditte Møller Munch, Gorjan Dimitrov, Rory Rick, Simone Zeitler Pehn

Vejleder: Jens Friis Jensen
Virksomhedsstudier, Forår 2007

ROSKILDE UNIVERSITETSCENTER
Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier



Indholdsfortegnelse

1 Motivation	3
1.1 Indledning.....	3
1.2 Problemfelt	5
1.2.1 Problemformulering	6
1.2.2 Afgrænsning	6
2 Metode	7
3 Casebeskrivelse	8
3.1 Nordsjælland som turistdestination	8
3.2 Destinationsselskabets tilblivelse	9
3.3 Mission og vision	10
3.4 Målgruppe	11
3.5 Konkrete tiltag	12
4 Teoretiske overvejelser	12
4.1 Socialkonstruktivisme som videnskabsteoretisk grundlag.....	12
4.1.1 Socialkonstruktivisme som referenceramme til analysen	13
4.1.2 Socialkonstruktivisme som tilgang til interviews	14
4.2 Segmentering og MICE.....	14
4.2.1 MICE-købernes efterspørgsel.....	15
4.3 Baggrund for SWOT-analyse.....	17
4.3.1 Kommunikation – intern ekstern.....	19
4.4 Destinationsbranding.....	20
4.4.1 Kernebrandets personlighed	22
4.4.2 Kernebrandets positionering.....	22
4.4.3 Kernebrandets virkelighed	23
4.4.4 Customer equity	23
5 Metodiske overvejelser og analysestrategi.....	24
5.1.1 Udvalgelse og konstruering af empiri	24
5.1.2 Baggrund for empiriudvalgelse	24
5.1.3 Interviewdesign	25
5.1.4 Organisationsindblik	26
5.1.5 Målgruppevalg.....	27
5.1.6 Positionering og udbud.....	27

5.1.7 Interne og eksterne samarbejdsrelationer	27
5.2 Analysestrategi	28
6 Analyse - Nordsjælland som MICE-destination.....	29
6.1 Styrker – internt perspektiv	29
6.1.1 Omgivelsernes betydning	29
6.1.2 Kapacitet til større konferencer	30
6.1.3 Lavere pris.....	31
6.1.4 God infrastruktur	31
6.1.5 Spin-off effekt og markedsføring fra København	32
6.1.6 Mere fokus på 'soul' frem for 'body'	33
6.2 Svagheder - internt perspektiv.....	34
6.2.1 Mangel på viden	35
6.2.2 Den interne konkurrence og mangel på samarbejde	35
6.2.3 Prisniveau som svaghed	37
6.2.4 Kommunikation.....	38
6.2.5 Manglende markedsføring.....	39
6.3 Muligheder – eksternt perspektiv	41
6.3.1 Tilpasning til efterspørgselstendenser	41
6.3.2 Muligheder for samarbejde og en samlet kommunikationsindsats	43
6.4 Trusler - eksternt perspektiv	44
6.5 Sammenfatning.....	45
6.5.1 Resultaterne fra analysen - Figur 5.....	46
7 Destinationsbranding af Nordsjælland	47
7.1 Nordsjællands personlighed	47
7.2 Positionering af Nordsjælland som MICE-destination	49
7.3 Brandkernens virkelighed.....	50
8 Refleksion over anbefalinger til Destination Nordsjælland	51
8.1 Organisering af MICE-turisme i Nordsjælland	52
8.2 Marketing og produktudvikling af destination Nordsjælland	53
9 Konklusion	55
10 Metode- og kildekritik.....	56
11 Perspektivering	56
12 Litteraturliste	58

1 Motivation

Vores motivation for dette projekt var først og fremmest vores interesse for branding, kommunikations- og markedsføringsstrategier, samt de udfordringer, der kan være i at gennemføre en succesfuld markedsføringsproces. Desuden havde vi en interesse i at beskæftige os med turisme. Eftersom disse elementer gik godt i spænd, valgte vi at arbejde videre med idéen om et projekt om destinationsbranding. Vi havde i forvejen et samarbejde i Nordsjælland med C4 i Hillerød, der stod over for at skulle være samarbejdspartner i oprettelsen af et destinationsselskab for turismesektoren i Nordsjælland. Dette blev derfor det naturlige fokus i vores projekt. Derudover ønskede vi at komme i kontakt med en række turismeudbydere for at afdække, hvilket potentiale Nordsjælland har som destination. Det lykkedes os at få nogle af udbyderne til at tale med os, og dermed blev udgangspunktet for projektet skudt i gang.

1.1 Indledning

Der er utallige faktorer, der er afgørende for turismen. På globalt plan er der blandt andet overordnede trends, globalisering og teknologisk udvikling, og på lokalt plan kan der være ændringer i befolkningssammensætningen, konjunktur- og livsstilsændringer (Tourism Trends for Europe 2006: 1-4). I de senere år har den globale turisme haft en solid vækst, og ifølge World Tourism Organisation (UNWTO) vil udviklingen 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 mere tilgængelig verden - forstået som øget mobilitet.

Ud fra et dansk perspektiv har denne øgede mobilitet haft store konsekvenser for udenlandske besøgende og på trods af en øget global omsætning indenfor turistindustrien, har der i Danmark været et fald i overnatninger blandt udenlandske turister primært fra Tyskland (Økonomi- og Erhvervsministeriets redegørelse 2006:2). Alligevel har Danmark stadig et stort antal internationale turister, men som følge af at velstanden er steget i den vestlige verden, har deres forbrug ændret karakter. Tendensen peger hen imod, at der bliver brugt flere penge på fritidsaktiviteter såsom rejser, biografer og lignende. (Lund m.fl. 2005:10) Udfordringen for fremtiden bliver derfor at afdække den moderne turists ønsker og behov målrette sin markedsføring og sit udbud derefter.

Inden for turisme er der især i slutningen af det 20. århundrede og frem til nu set en bemærkelsesværdig sammensmeltning af tid, afstande og segmenter. 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 indenfor turisme er MICE-turismen¹, og det er derfor meget interessant for mange virksomheder og destinationer at rette blikket mod netop denne rejseform². MICE-turisme som begreb hører under erhvervsturisme, 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 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, at 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. De mere grundlæggende ting som mere praktiske forhold såsom overnatningssteder, mødelokaler og infrastruktur skal være i orden, før der kan afholdes et MICE-arrangement.

Desuden har steder mere end nogensinde før en stor betydning for den økonomiske vækst. Derfor er det vigtigt, at destinationer tilpasser sig de behov, der efterspørges og skaber udbuddet 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

¹ MICE står for: Meetings (virksomhedsmøder), Incentives (Belønningsrejser), Conferences (Kongresser) og Exhibitions (Messer og udstillinger).

² Har vi en kilde for at den vokser så hurtigt?

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 et al.,1998:5).

1.2 Problemfelt

Et ønske om at fremme turisme i Nordsjælland har dannet baggrund for dette projekt, som udføres i samarbejde med C4 Hillerød. C4 Hillerød, der er en paraplyorganisation, som blandt andet står for udviklingen af turisme i Hillerød kommune, har i samarbejde med Turistforeningen i Græsted/Gilleleje og Udvikling Nord i Helsingør været med til at oprette et destinationsselskab med navnet *Destination Nordsjælland*. Formålet med dette nyoprettede destinationsselskab er, at regionen "...udbyder de 'varer på hylderne', som turister efterspørger – og samtidig produktudvikler i forhold til turisternes fremtidige behov."

³ Dette projekt vil derfor i samarbejdet med C4 og Destination Nordsjælland fokusere på udviklingen og markedsføring af turisme i regionen.

Der er flere spændende problemstillinger i forbindelse med oprettelsen af destinationsselskabet. Det kunne blandt andet være interessant at se på, hvordan det eksisterende samarbejde mellem MICE-udbydere i Nordsjælland er, samt hvilken indflydelse det har på oprettelsen af destinationsselskabet. Ligeledes kunne det være spændende at se på, om der er behov for et destinationsselskab herunder, om der er brug for yderligere markedsføring af regionen, da dette har indflydelse på, om destinationsselskabets eksistens er berettiget. Men helt konkret har vi opstillet følgende problemformulering for at være i stand til at kunne anbefale konkrete tiltag indenfor marketing, som vil være relevante i forbindelse med den ønskede målgruppe.

³ Nye visioner for nordsjællandsk turisme, <http://www.c4.dk/C4-Hiller%C3%B8d/C4-Nyt.aspx?M=News&PID=515&NewsID=13> besøgt d. 6. marts 2007.

1.2.1 Problemformulering

Hvilke muligheder har Nordsjælland for at udvikle og markedsføre sig inden for MICE-turismen? Hvad er med udgangspunkt i disse muligheder relevant for selskabet Destination Nordsjælland at fokusere på i udviklingen af en fremtidig brandingstrategi?

1.2.2 Afgrænsning

Projektet har med ovenstående problemformulering fokus på MICE-turismens udbudsside og dens eksisterende syn på relevante udviklingstendenser for Nordsjælland. Vi vil i vores analyse tage afsæt i Destination Nordsjællands ønske om at fokusere på konferenceturister. Dermed inddrages MICE-turismens efterspørgsel kun sekundært i undersøgelsen, idet viden om segmentet også vil kunne opnås ud fra et ledelses- og udbudsmæssigt synspunkt samt ud fra eksisterende teorier og rapporter om målgruppen. Tilsvarende er der i vores tilgang til problemløsningen fravalgt en empirisk undersøgelse af borgerne i Nordsjælland. En sådan inddragelse er dog i høj grad relevant for at sikre, at kommende destinationsudvikling kan være i overensstemmelse med og bakkes op af lokalbefolkningen. Fravalget er dog foretaget på grund af, at ressourcemæssige krav dertil ville begrænse vores teoretiske fokus.

I opgavens empiriske undersøgelser af konferenceturismens udbudsside vil der heller ikke blive gjort forsøg på at opnå en kvalitativ vurdering af de enkelte konferenceorienterede virksomheder og deres udviklingspotentialer. I stedet vil der blive fokuseret på, hvilke overordnede overvejelser disse virksomheder har gjort sig i forhold til markedsføring og udvikling af MICE-turisme. Særligt vil der lægges vægt på, hvorvidt Destination Nordsjælland kan tilfredsstille virksomhedernes behov i forhold til et fremtidigt samarbejde. Vi vil i vores projekt i forbindelse med diskussionen af destinationens brand fokusere på at forstå den relation, der er imellem kernebrandet og de primære serviceforhold, der vedrører Nordsjælland som MICE-destination.

Idet Destination Nordsjælland har som udgangspunkt at støtte markedsføring og udvikling i Nordsjælland, vil inddragelse og forståelse af konkurrerende destinationer være relevant rent positioneringsmæssigt. Men på grund af opgavens indsnævrede omfang vil positionerende overvejelser derfor hovedsageligt blive set i forhold til København.

Vi har udelukkende beskæftiget os med det niveau, der drejer sig om konferenceudbyderne og destinationselskabet. I den forbindelse har vi derfor fravalgt at interviewe repræsentanter fra Wonderful Copenhagen og VisitDenmark. Disse aktører er dog også vigtige, når man ser på turismemarkedet som helhed i Nordsjælland, da de spiller

en væsentlig rolle i forhold til både markedsføring og bevilling af midler. Men på grund af den begrænsede tid og set i forhold til projektet omfang har vi valgt udelukkende at beskæftige os med destinationsselskabets og konferenceudbydernes opfattelser.

Det skal slutteligt nævnes, at vores fokus derfor er indsnævret til business-to-business-markedet, (Hollensen, 2003:12) da det primært drejer sig om forhold omkring og samarbejdet mellem Destination Nordsjælland, konferenceudbydere samt andre relevante turistorganisationer som for eksempel Wonderful Copenhagen og VisitDenmark. Vi afgrænser os dermed fra at beskæftige os med business-to-consumer-markedet (Hollensen, 2003:18).

2 Metode

For at afdække de ønsker og holdninger som ledelsen af Destination Nordsjælland har om præcist hvilken type turist, de ønsker at tiltrække til Nordsjælland, har vi planlagt at interviewe de involverede parter i Destination Nordsjælland. Vi vil i vores projekt fokusere på MICE-turisme og dermed ikke alle tre segmenter, som Destination Nordsjælland lægger op til i deres vision. Dette gøres for at lave en mere dybdegående analyse af potentialet for at tiltrække denne type turist, samt hvorledes de kan markedsføre sig overfor dette segment. Sammenholdt med relevante teorier om destinationsbranding, markedsføring, segmentering og dybdeinterviews vil vi supplere vores egne opdagelser med analyser og data fra blandt andet Wonderful Copenhagen og VisitDenmark.

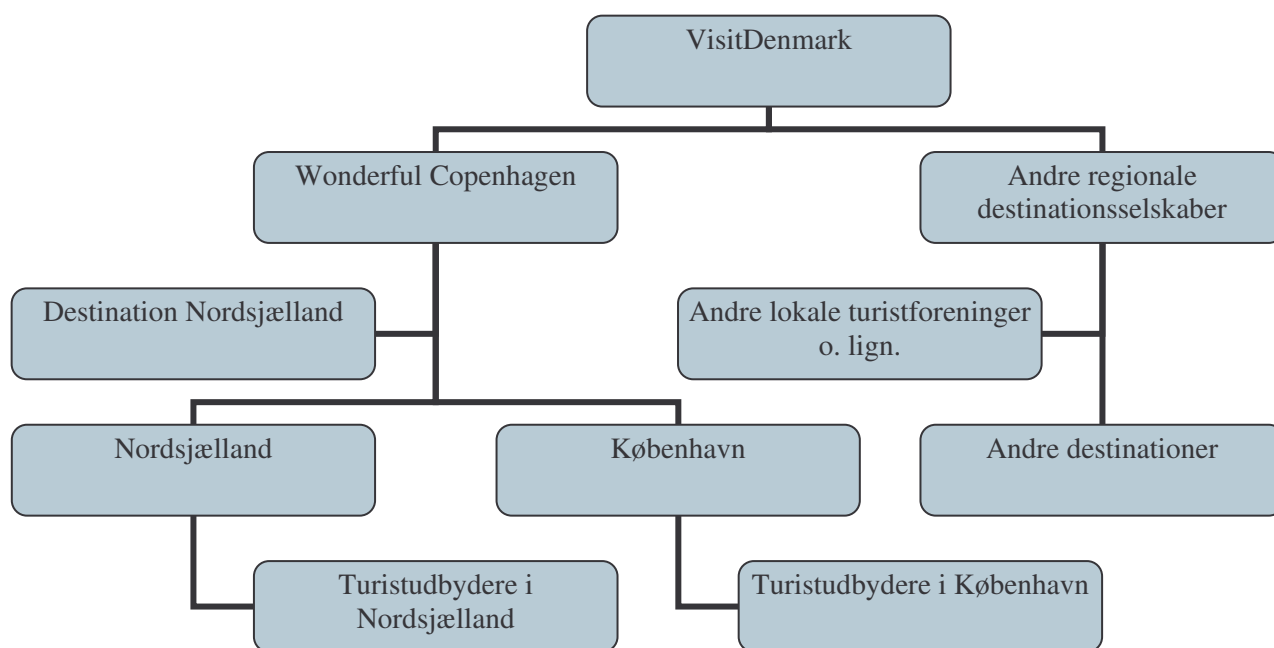
Idet vi har fået indsnævret målgruppen, vil det give os et mere afgrænset billede af hvilke relevante turismerelaterede udbydere, der eksisterer i Nordsjælland. For at klarlægge hvilke muligheder der findes på destinationen, vil vi foretage en række kvalitative undersøgelser af turismeudbydere, der er relevante i forhold til det ønskede segment. Dette vil vi gøre ved at foretage en række interviews med en række af disse udbydere.

Ud fra den indsamlede empiri vil vi i vores analyse fokusere på, hvilke styrker og svagheder de enkelte udbydere besidder med henblik på at få et klart billede af, hvilket udviklingspotentiale de har. Dette skal danne grobund for at tegne et billede af Nordsjælland, som MICE-destination og hvilke værdier, herunder styrker og muligheder som destinationsselskabet bør fokusere på i deres markedsføring af destinationen. Vi ønsker med andre ord at finde frem til, hvad der gør destinationen unik.

3 Casebeskrivelse

Vi vil i dette afsnit kort beskrive casen. Først vil vi beskrive Nordsjælland som turistdestination, og hvad baggrunden er for at oprette et destinationsselskab i Nordsjælland. Dernæst vil vi beskrive den formulerede vision og strategi for Destination Nordsjælland, og til sidst vil vi gennemgå, hvilke målgruppeovervejelser stifterne bag destinationsselskabet har, samt hvilke konkrete tiltag de ønsker at sætte i gang. Beskrivelsen bygger på informationer fra de indledende interviews med destinationsselskabets stiftere, som blandt andre er Jacob Nielsen som er embedsmand i Helsingør Kommune, og Tommy Kronborg som er projektudvikler i C4 og arbejder med netværksudvikling. Desuden har vi fået adgang til en ansøgning (bilag 13), som Jacob Nielsen og Tommy Kronborg har sendt til VisitDenmark, hvor de søger om at blive helårsdestinationsudviklingspartnere. Heri beskrives en lang række overvejelser omkring stiftelsen af Destination Nordsjælland. For at give et overblik over de aktører, der spiller en rolle i forbindelse med MICE-turismeudviklingen i Nordsjælland, har vi skitseret disse i nedenstående Figur 1.

Figur 1: Turistaktører i Nordsjælland



3.1 Nordsjælland som turistdestination

Nordsjælland er en destination med et bredt udbud af oplevelsesmuligheder for turister. Destinationen kan hovedsageligt beskrives som værende en campingdestination målt på

totale antal overnatninger, der udgør 40% af de i alt 1,4 mio. årlige overnatninger i regionen. Herudover står hoteller/feriecentre sammen med sommerhusovernatninger hver for cirka 25% af alle overnatningerne. De resterende 10% er fordelt mellem overnatninger på vandrehjem og i lystbådehavnene. På trods af destinationens bredt favnende turistmæssige udbud, har destinationen erfaret samme udviklingstendens som i resten af Danmark som helhed. På landsplan har de tidligere amter nemlig oplevet et fald på 5-10 % i overnatninger set over de sidste 10 år. Også Nordvest Skåne har i samme tiårs periode oplevet et generelt faldende antal overnatninger. Med undtagelse af vandrehjemmene har alle overnatningsformer i Nordsjælland oplevet et fald på 6-7% indenfor de seneste ti år. Dog anes en lille fremgang i regionens østlige dele, hvor hotelovernatninger primært er i egentlig fremgang. København har derimod oplevet en positiv udviklingstendens med en vækst på 40% i antal overnatninger, hvilket er fortrinsvist på hoteller. (Nordsjælland – én turistdestination, bilag 12)

3.2 Destinationsselskabets tilblivelse

Idéen om et destinationsselskab blev til i forbindelse med, at C4 i Hillerød ville lave en kortlægning af de kreative erhverv i Hillerød, og herudfra udsprang et ønske om også at se nærmere på turistsektoren i Nordsjælland.

Tommy Kronborg påpeger, at ”...det der mangler i Nordsjælland, det er en samlet strategi for turismeudbydere” (Tommy Kronborg, bilag 5).

Vi ser et billede af Nordsjælland hvor de forskellige MICE-aktører, altså konferencecentre, hoteller og hvad ved jeg, har haft meget svære vilkår (...) turismeindsatsen i Nordsjælland har været meget fragmenteret (...) det har været 40 forskellige turistchefer, og 87 forskellige meninger om hvor turismeudviklingen skal gå hen i Nordsjælland (...) så vi vil lave en fælles paraply, som ligesom kan tage sig af markedsføringen og kan tage sig af bookningen af turister og kan tage sig af ... den overordnede opkvalificering af turismeaktørerne i regionen, således at turismeerhvervet kan få et løft. (Tommy Kronborg, bilag 5)

Destinationsselskabet er stadig i oprettelsesfasen, og der arbejdes i øjeblikket med at få det hele op at stå samt få formuleret en strategi og vision for virksomheden. Det som Destinationsselskabet ønsker fra vores side er at få set nærmere på hvilke områder, de skal

fokusere på i deres markedsføringsindsats. Der diskuteres desuden stadig, hvilke medlemmer der kunne være med i en kommende styregruppe i det nye destinationsselskab, dvs. hvem der evt. skal inddrages af aktører fra regionens turistudbydere. Men som udgangspunkt støtter følgende fire personer op om projektet:

- Per Tærsebøl (borgmester i Helsingør Kommune),
- Gunnar Rasmussen (chefkonsulent i Gribskov Kommune),
- Peter Schwendsen (direktør i C4)
- Peter Hansen (udviklingsdirektør i Wonderful Copenhagen)

(VisitDK ansøgning, bilag 13, s. 15)

Organisering af Destinationsselskab Nordsjælland bliver i første omgang en turistmæssig overbygningsorganisation, der dækker Helsingør Kommune, Gribskov Kommune, Ny Fredensborg Kommune og Hillerød Kommune (bilag 13). Men de forventer dog, at de øvrige nordsjællandske kommuner tilslutter sig i løbet af 2007-2008.

Det turistmæssige samarbejde er forpligtende i den forstand, at de deltagende parter allokerer alle deres markedsførings- og produktudviklingsmidler (kapital & medarbejderressourcer) til beslutning om anvendelse hos en bestyrelse med en nedsat direktion.

(Nordsjælland – én turistdestination, bilag 12)

3.3 Mission og vision

Ifølge Jacob Nielsen er målet med destinationsselskabet at kunne tale med én stemme overfor for eksempel Wonderful Copenhagen, om hvad Nordsjælland står for (Nielsen, bilag 6). Ifølge den foreløbige vision og mission "Nordsjælland – en turistdestination" som er formuleret, er missionen med oprettelsen af Destinationsselskab Nordsjælland at:

Nordsjælland skal opfattes som en nordeuropæisk helårsdestination i topklasse til gavn for både besøgende turister og regionens borgere. Nærheden til København og Skåne skal inddrages som en del af den oplevelse, det skal være at besøge Nordsjælland som destination.

(Nordsjælland – én turistdestination, bilag 12)

Således skal destinationen opleves som på en gang moderne, højtudviklet, innovativ og eksperimenterende og skal samtidig rodfæstes i Nordsjællands historiske fortid som kongernes Nordsjælland, industrialiseringens begyndelse samt hjemsted for kunstnere.
(VisitDk-ansøgning, bilag 13, s. 1)

Visionen er blandt andet at løfte Nordsjælland inden for erhvervsrelateret turisme, hvilket er fokus i vores projekt. Visionen er, at destinationsselskabet skal sikre, at Nordsjælland også i fremtiden vil være et oplagt mål for turister – uanset om det er private, der sammen med familien søger strand og skov, eller det er virksomheder, der søger enestående conferencefaciliteter. Der skal være plads til alle former for turister hele året.⁴

3.4 Målgruppe

Som nævnt tidligere ønsker Destination Nordsjælland at favne meget bredt, hvad angår målgruppe for deres markedsføring af Nordsjælland. I deres vision ”Nordsjælland – én turistdestination” formulerer de målgruppen således:

....erhvervsrelateret turisme (fortrinsvis konferencer), familieturisme (camping, feriecentre, sommerhus, vandrehjem) samt kystturisme (hotel, wellness, lystbåde). Satsningen på alle tre turistsegmenter skal ses som en samlet satsning, hvor besøgende turister inden for ét af segmenterne - som følge af de mange oplevelsestilbud og/eller gode service - inden for en overskuelig årrække kommer på genvisit i én eller flere af de nævnte turistformer. (Nordsjælland – én turistdestination, bilag 12)

Som nævnt vil vi i dette projekt fokusere på MICE-turisme og har derfor i vores interviews spurgt ind til dette segment. Jacob Nielsen udtaler, at ”jeg vil tro, jeg vil egentlig tro, at vi fortsætter lidt med nærmarkedet” (Jacob Nielsen, bilag 6). De ønsker altså at satse primært på konferencer henvendt til nærmarkedet dvs. danske og skandinaviske virksomheder.

Tommy Kronborg udtaler, at de gerne vil fokusere på den kritiske MICE-turist (Kronborg, bilag 5). Desuden siger han: ”MICE-turismen er bare det segment, som vi lige p.t. synes kan

⁴ Artikel i C4 Nyt: Turisme i Nordsjælland hentet fra <http://www.c4.dk/C4-Hiller%20c3%b8d/C4-Nyt.aspx?M=News&PID=515&NewsID=40>, kl. 18.25

blæses højest op agtigt, der er der mest at sælge...” (Tommy Kronborg, bilag 5). Jacob Nielsen siger om målgruppen, at: ”vi skal jo satse på dem, den målgruppe der har lyst til at opleve et område med rige mennesker i den kreative klasse og så videre...” (Jacob Nielsen, bilag 6).

3.5 Konkrete tiltag

Destination Nordsjælland ønsker en erhvervmæssig satsning på oplevelsesindustrien og ønsker samtidig at give regionens modtageapparat et kompetencemæssigt løft. Desuden vil de gennemføre en samlet overordnet markedsføringsindsats af destinationen.

Af konkrete aktiviteter kan nævnes en fælles web-portal samt etablering og udbygning af turismens infrastruktur blandt andet af konferencecentre og wellness. Desuden ønsker de at udvikle et uddannelsesprogram for turistmedarbejdere samt søge IV-midler⁵ i samarbejde med Wonderful Copenhagen og Nordvest Skåne.

I forhold til MICE-turismen ønsker de deltagelse i udviklingen af og samarbejdet mellem regionens konferencecentre herunder udviklingen af Nordsjælland som destination for det "Det lærende møde". (Nordsjælland – én turistdestination, bilag 12).

4 Teoretiske overvejelser

4.1 Socialkonstruktivisme som videnskabsteoretisk grundlag

Valget af videnskabsteoretisk tilgang har til hensigt at øge analysens validitet ved at demonstrere en bevidsthed omkring de omstændigheder, der påvirker analysens udarbejdelse, empiriindsamlingen samt formidlingen af disse. I denne rapport udgøres den videnskabsteoretiske tilgang af socialkonstruktivisme, idet den vil gøre det muligt for os at bevare et kritisk perspektiv til den viden, analysen bygger på og samtidigt inddrage det indbyrdes forhold af de selskaber, der indgår i analysen samt vores egen position i relation til dem.

Socialkonstruktivisme kan spænde fra en kritisk tilgang til virkeligheden til en ontologisk idealisme, hvor verden kun eksisterer i kraft af sociale konstruktioner (Wenneberg, 2002: 8-10). I denne rapport har vi valgt at se på viden som resultatet af en social aktivitet, der opstår i en specifik kontekst som for eksempel indenfor en industri eller

⁵ Interreg-tilskud fra EU-kommissionen

en organisation (Carson et al., 2001: 16). Et centralt element i socialkonstruktivismen er, at ”samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men derimod tilblivet via historiske og sociale processer” (Rasborg, 2004: 349). Denne flydende tilblivelse af fænomener gennem sociale processer er yderst relevant i forhold til analysen af både den indbyrdes afhængighed af organisationer og udbydere samt interviewsituationen i løbet af vores undersøgelse.

Grunden til at socialkonstruktivisme er relevant for denne rapport, skyldes at der er en indbyrdes afhængighed mellem turistudbydere og turistorganisationerne. Hvor udbydere tilbyder en service for den enkelte besøgende, servicerer organisationerne turistudbydere ved for eksempel at markedsføre regionen, føre dialog med politikere og på anden vis at assistere udbydere i deres forretning. Socialkonstruktivisme muliggør ydermere de kvalitative undersøgelser, der er blevet foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af projektet. Tilgangen fastholder bevidstheden om, at den viden, der gennem undersøgelsen er opnået, afhænger af interaktionen mellem forskeren og respondenteren (Carson et al, 2001:16).

4.1.1 Socialkonstruktivisme som referenceramme til analysen

De enkelte teorier om branding, interviewteknik og organisationsanalyse benyttes direkte i analysen, mens socialkonstruktivisme udgør den metateoretiske baggrund for disse. Det socialkonstruktivistiske perspektiv er i kraft af dets anti-essentialisme ideelt som referenceramme til udarbejdelsen af en analyse, der har til hensigt at afklare sammenhængen mellem dynamiske enheder i konstant udvikling, som bestandigt videreudvikles, justeres og tilpasses (Kjørup, 2000). Destinationsselskabet passer til en kategorisering som dynamisk entitet i konstant udvikling, både i kraft af dets nylige opstart samt formålet med dets eksistens, idet en opfyldelse af udbydernes behov kun kan finde sted, når visse betingelser er blevet opfyldt. I dette tilfælde er disse betingelser fleksibilitet og tilpasningsvillighed i forhold til de strømninger og udviklingsprocesser, der forekommer i turistindustrien.

Destinationsselskabets væren eller eksistens kan siges at være forårsaget af et behov hos turistudbydere i Nordsjælland, der ikke er blevet opfyldt. Derudover har det overordnede fald i belægningsprocenten på hoteller og konferencecentre i Nordsjælland også en betydelig indflydelse i denne forbindelse. Destinationsselskabet opstår derfor som en slags svar på det hul, der dermed opstår og kan derfor siges at være en konstruktion i et fællesskab af sociale aktører, som befinder sig indenfor området.

Brugen af socialkonstruktivisme i denne sammenhæng kan facilitere en analytisk forståelse af de indbyrdes forhold, der eksisterer mellem de relevante selskaber og organisationer i Nordsjælland.

4.1.2 Socialkonstruktivisme som tilgang til interviews

I forhold til de kvalitative undersøgelser af de enkelte udbydere er socialkonstruktivisme ligeledes relevant som referenceramme for interviewteorien - se afsnit 5 om interviewteori. Interviewenes kontekstuelle afhængighed er relateret til interviewsituationen, kulturen, omgivelserne og kommunikationen. Sidstnævnte er dog ofte begrænset af både den interviewedes egne opfattelser og tolkninger, samt hvordan disse kan formidles til den udenforstående interviewer.

Samlet set kan socialkonstruktivismen give analysen et overblik, som kan afspejle den udvikling, der foregår i Nordsjælland i øjeblikket, og opbygge en erkendelse, der strækker sig udover en statisk forståelse af den nærværende situation (Kjørup, 2000).

Som det også fremgår af vores interviewteoretiske afsnit, er den kritiske tilgang til viden og erkendelse en hjørnesteen i forståelsen af de interviewedes position og indbyrdes forhold. Den viden, som bliver benyttet i projektet, er opstået i spændingsfeltet mellem enkeltpersoners subjektive interesser, ønsket om et samarbejde på tværs af konkurrerende virksomheder og subjektive interesser på vegne af den virksomhed som personen repræsenterer. Det er derfor nødvendigt at være bevidst om, at det er konstruktioner, der opstår under produktionen af viden i en social sammenhæng, der udgør grundlaget for analysens udarbejdelse.

De indsamlede data er derfor repræsentationer af de enkelte individers opfattelse. Der er ikke nogen tvivl om, at det ikke er virkeligheden, der her er blevet analyseret, men en repræsentation af den. En repræsentation der tilmed er blevet yderligere behandlet af et subjekt, som har videreformidlet empirien inden analysen. Analysen i sig selv kan heller ikke være objektiv, men påvirkes af vores position som akademiske studerende udenfor turistindustrien.

4.2 Segmentering og MICE

Visionen for det nye Destination Nordsjælland er, som tidligere nævnt, at fokusere på tre segmenter i deres markedsføring: *erhvervsturisme*, fortrinsvis i forhold til konferencer, *familieturisme*, herunder camping, feriecentre, sommerhus og vandrehjem og *kystturisme*,

herunder hotel og wellnesscentre.⁶

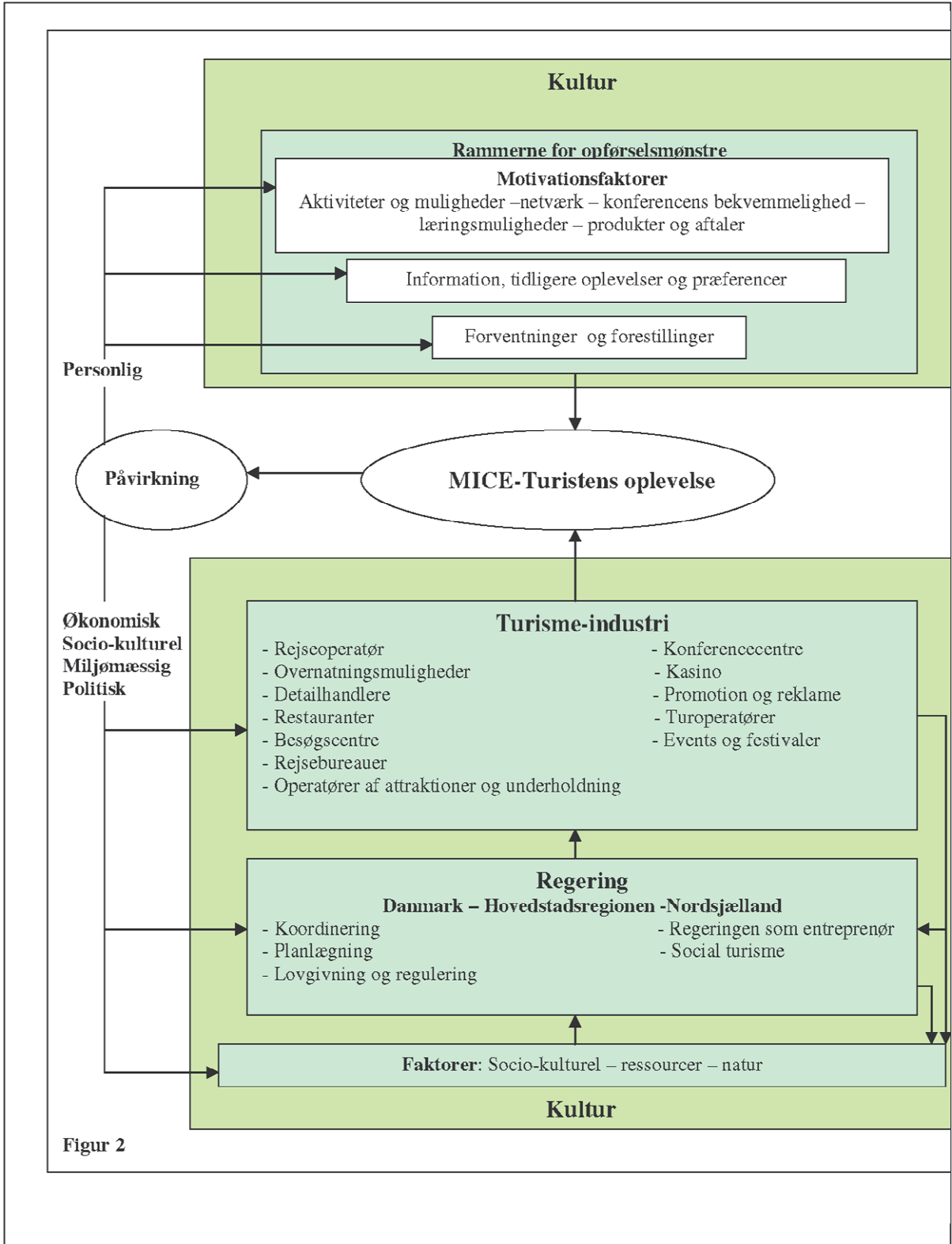
Der er dermed tale om en meget bred målgruppe, og en nærmere definition af de enkelte segmenter er på undersøgelsestidspunktet ikke beskrevet yderligere. At Destination Nordsjælland prøver at favne så bredt kan bevirke, at det bliver svært at lave en målrettet markedsføringsstrategi. Vi vil derfor i vores projekt forsøge at afgrænse målgruppen. Vores fokus vil blive rettet specifikt mod det første segment - nemlig erhvervsturisme.

Da erhvervsturisme i vores opgave behandles særskilt som MICE-turisme, er en viden om dette segments efterspørgsel relevant at få en dyberegående forståelse af. Destinationsselskabet fremhæver herunder konferencer som værende særligt fokus for deres kommende strategier, hvorfor konferenceturisme særligt vil blive behandlet i følgende afsnit.

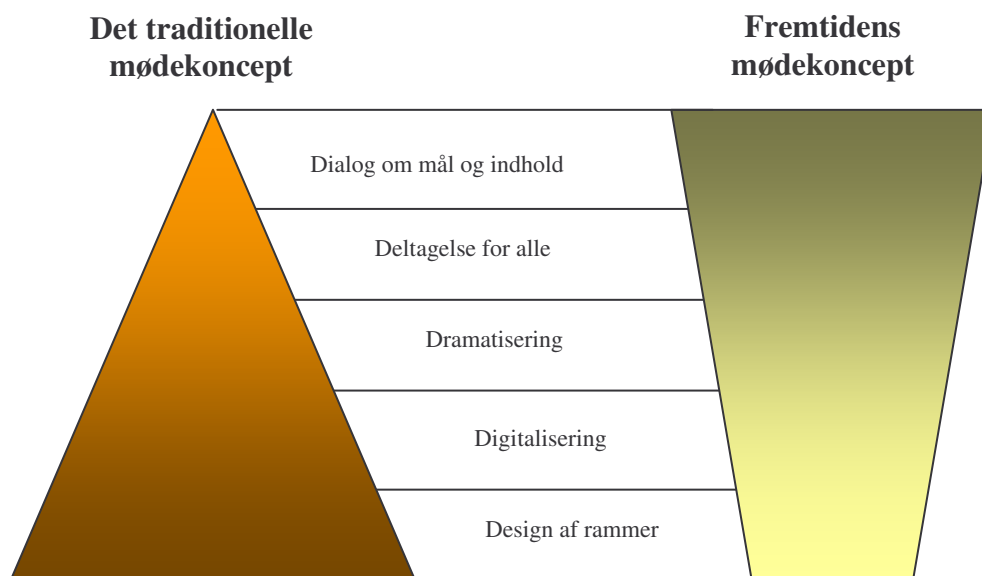
4.2.1 MICE-købernes efterspørgsel

For at forstå hvad der ligger til grund for MICE-turismens efterspørgsel, samt at kunne se hvorvidt konferenceudbydere i Nordsjælland lever op til konkurrencekravene, 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 i 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 påvirker turistens tidligere erfaring, præferencer samt modtagne information. Disse parametre danner tilsammen de forventninger og forestillinger, der skabes hos mødedeltageren. Udfaldet af interaktionerne imellem efterspørgslen og udbuddet danner slutteligt MICE-turistens oplevelse, der derfor er placeret centralt på figuren.

⁶ [www.gribskov.dk/.../0/4c2e1a6d2310318ac12572260039cced/\\$FILE/nordsjælland%20-%20en%20turistdestination.pdf](http://www.gribskov.dk/.../0/4c2e1a6d2310318ac12572260039cced/$FILE/nordsjælland%20-%20en%20turistdestination.pdf) (18-03-2007, kl. 15:15)



De beskrevne faktorer, der påvirker efterspørgslen, er også til dels, hvad der fremgår af en undersøgelse omkring fremtidens møder i Danmark. Undersøgelsen giver et billede af, hvordan nævnte motivationsfaktorer udmønter sig i praksis. Specielt er hensynet til ”det lærende møde” opfyldt, hvilket ses af nedenstående Figur 2.



Figur 2

Figuren peger på vigtigheden ved at videreudvikle konferencernes nuværende kernekompetencer. Hvor traditionelle møder har fokus på rammerne omkring mødet eller konferencen, bør fremtidens mødekoncept i højere grad baseres på læring udtrykt ved ”dialog om mål og indhold”. Således ønskes styrken inden for ”hardware” og operationel mødeservice bibeholdt, samtidig med at der kommer mere fokus på ”software” i form af viden, kreativitet, empati og problemløsning med mere (Projekt Fremtidens Mødekoncept, 2003). Da vi i opgaven har afgrænset os fra at fokusere på efterspørgselssiden, er denne baggrundsforståelse for efterspørgslen blot med til at danne et klarere billede af nogle af de parametre og trends, der gør sig gældende i forhold til MICE-udbuddet i Nordsjælland.

4.3 Baggrund for SWOT-analyse

Destinationsselskabets succes afhænger i høj grad af ledelsens strategi i forbindelse med marketing og regionsudvikling. For at kunne foretage effektiv marketing og målrette indsatsen på den mest resultatskabende måde er det nødvendigt at analysere MICE-

udbuddets nuværende situation, og til det formål kan den traditionelle SWOT-analyse benyttes (Hollensen, 2003:265). Ved hjælp af den kan der foretages en kortlægning af styrker, svagheder, muligheder og trusler, som giver et øjebliksbillede af Nordsjællands MICE-udbud.

De fire dimensioner i en SWOT-analyse kan opdeles, efter hvorvidt de har et internt eller eksternt perspektiv, som er en måde at adskille dem på, der kan gøre analysen mere fokuseret og brugbar. Styrkerne og svaghederne hører ind under det interne perspektiv, mens mulighederne og truslerne udgøres af eksterne elementer, som virksomhederne ikke har nogen umiddelbar indflydelse på (Hollensen, 2003:265).

I *Marketing Management* af Hollensen (2003) refereres der til fire forhold, som bør være til stede, når man udarbejder en SWOT-analyse for dermed at kunne optimere analysens anvendelighed og relevans (Hollensen, 2003:266). Det første punkt udvider SWOT-analysens omfang, så den dækker mange forskellige områder i virksomheden. For svagheden ved en enkelt overordnet SWOT-analyse er, at den ofte er for ensidig og generaliserende. En SWOT-analyse bør derfor foretages på alle niveauer i organisationen, så man for eksempel præcist ved, hvad der kan gøres for at målrette markedsføringen inden for et særligt produkt eller marked. I relation til dette projekt betyder det, at der dog kun vil blive foretaget en SWOT-analyse på et overordnet produktniveauplan (Hollensen, 2003:265).

Hollensens anden begrundelse for udarbejdelsen af en SWOT-analyse er, at den fordrer et tværorienteret samarbejde og dermed øger innovationspotentialet og den interne kommunikation (Hollensen, 2003:265). Den tredje betingelse ifølge Hollensen er, at SWOT-analysen skal foretages fra kunders perspektiv, hvilket både omfatter deres syn på organisationen, kvaliteten, kundeservicen, prisen, den overordnede værdi og de promoverende budskaber (Hollensen, 2003:266). Da mødekøbernes opfattelser, som nævnt i afgrænsningen afsnit 1.2.3, er udenfor dette projekts fokus, er dette SWOT-perspektiv ikke medtaget i den udarbejdede analyse. Adskillelsen af de interne og de eksterne områder er ifølge Hollensen (2003:266) den fjerde begrundelse. En SWOT-analyse kan hurtigt blive misvisende, hvis en ledelsesstrategi betragtes som en mulighed. Men ved at se på mulighederne og truslerne som værende udelukkende eksterne kan man udarbejde og tilpasse strategierne til de eksterne faktorer og dermed forbedre destinationens fremtidsperspektiver.

Når disse fire forhold er opfyldt, kræver den praktiske udførelse af SWOT-analysen en gennemgang af samtlige styrker, svagheder, muligheder og trusler i detaljer. Derefter er

det muligt at implementere en overordnet marketingstrategi, der udnytter styrkerne på de områder, hvor mulighederne er opstået og reducerer svaghedernes og truslernes negative konsekvenser. I analysen vil vi komme nærmere ind på disse styrker, svagheder, muligheder og trusler for at finde frem til et udgangspunkt for en vellykket marketingstrategi.

4.3.1 Kommunikation – intern ekstern

Erlieen betegner intern kommunikation som "*informationsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen*" (Erlieen, 1997: 15)

En del af kommunikationen er planlagt, men der er også meget kommunikation, der ikke er planlagt. Hvis man vil sørge for en høj kvalitet for den interne kommunikation, skal man sørge for reducere den ikke-planlagte kommunikation, så negative rygter og spekulationer minimeres. En organisation er afhængig af sine medarbejdere, og det er nødvendigt med et godt forhold imellem ledelsen og medarbejderne for at nå ens fælles mål. Hensigten med intern kommunikation er at oprette og vedligeholde et godt forhold imellem medarbejderne for at tackle usikkerhed i organisationen. (Erlieen, 1997: 15) Det kunne være spændende at undersøge i analysen, om dårlig intern kommunikation imellem konferenceudbydere og destinationsselskabet Nordsjælland har udmøntet sig i negative rygter og spekulationer.

Med intern kommunikation påpeger Erlieen, at det ikke bare ledelsens budskab, der skal formidles til de ansatte, der skal være tale om en gensidig påvirkning, de ansattes tanker og budskaber påvirker ledelsen og omvendt. Altså en gensidig proces som skal være med til at skubbe virksomheden frem. Der er især brug for intern kommunikation, når der sker store forandringer i en organisation. Intern kommunikation har også en stor indflydelse på virksomhedens eksterne kommunikation. Erlieen påpeger, at god intern kommunikation er essentiel for at kommunikere klart eksternt. For eksempel er det vigtigt, at sælgerne i et firma er fuldt ud opdateret på den interne kommunikation, da de skal sælge firmaets værdier til kundegrupper (Erlieen, 1997: 19)

God intern kommunikation fremmer, ifølge Erlieen, også den eksterne kommunikation på den led at hvis man i sin organisation har medarbejdere, som er tilfredse med den interne kommunikation, så vil det give et bedre indtryk af virksomheden: "*Fornøiede medarbejdere er gode ambassadører som bidrar til å gi et godt bilde utad, og dette skaper et godt omdømme og positive tilbakemeldinger, som igjen bidrar til å skape motivasjon*"

(Erlie, 1997: 19). Den positive stemning i virksomheden bidrager selvfølgelig også til et bedre kommunikationsklima, som ifølge Erlie kendetegnes: "*ved gjensidig tillit og likeverdig dialog mellom ledere og medarbejdere*" (Erlie, 1997: 19)

Bente Erlie (1997) beskæftiger sig primært med organisationskommunikation. Men eftersom destinationsselskabet herunder conferenceudbydere skal ses samlet under en fælles paraply - nemlig *Destination Nordsjælland*, bruger vi Erlies teori, da den kan være med til vise hvilke grundlæggende kommunikationsovervejelser, man bør have for at de som én destination kan positionere sig.

4.4 Destinationsbranding

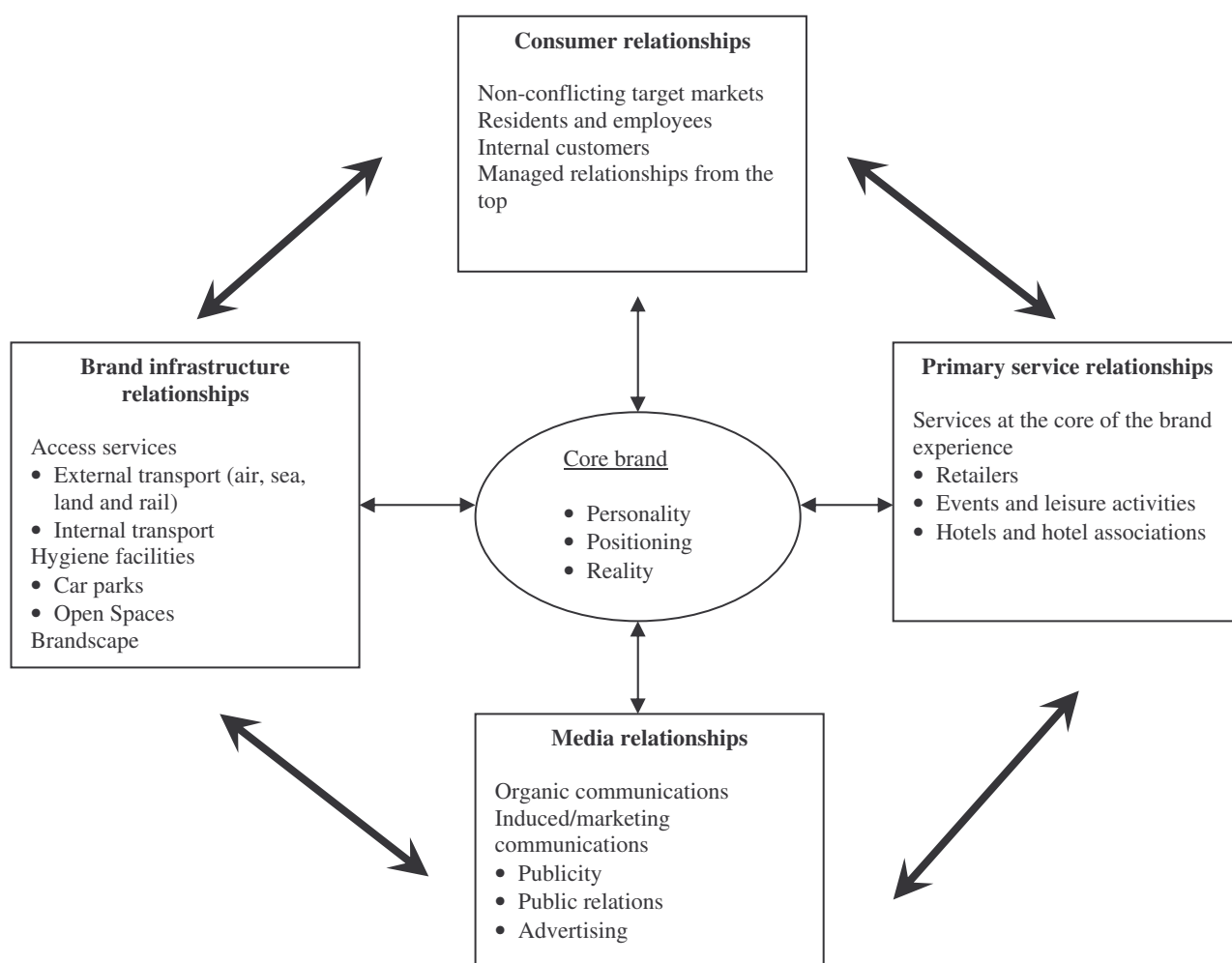
Et brand kan ifølge Kotler (1991) grundlæggende defineres som "et navn, vending, tegn, symbol eller design eller en kombination heraf med hensigten at identificere og adskille en vare eller service fra konkurrentens" (Kotler, 1991: 442). Overføres denne definition i forhold til turister, skaber ideen om identifikation og konkurrenceevne kun begrænset forståelse for, hvad brandingbegrebet indebærer. Derimod kan en bredere branding - nemlig branding af lande, regioner og byer i forhold til turisme ses som forskellige tilgange til branding (Hankinson, 2004:112-113). Disse former for branding hører under destinationsbrandingbegrebet, der blandt andet søger at øge turisternes viden om et pågældende stednavn ved at benytte ensartet, fokuseret og kontrolleret markedskommunikation med formålet at øge kendskabet samt at tilføje stærke, unikke og favorable associationer til brandet (Keller, 1993:1). København bliver eksempelvis fortsat brandet på at være en "en by med høj levestandard, som er tilgængelig og nem at være turist i og med frisindede og imødekommende indbyggere" (Wonderfulcopenhagen.dk, 2007).

En faktor, der gør destinationsbranding kompleks, er de oftest misvisende fortolkninger ved sammenblandingen af steder og destinationer. Hvor steder har deres fokus på geografiske og fysiske rammer, kan destinationer, som har fokus rettet mod turismen, opfattes som fornyende processer, der genskabes afhængig af tid og individ (Framke, 2002:102-103). Som udgangspunkt bør placebranding opfattes som det brede, overordnede begreb vedrørende alle slags aktiviteter indenfor en geografisk målestok. Herunder findes destinationsbranding, der mere specifikt er rettet mod turismen (Hankinson, 2004: 114).

Idet vi ønsker at forstå destinationsbranding af Nordsjælland ud fra en MICE-turismekontekst, vil branding i vores projekt tage udgangspunkt i business-to-business-markedet. Der er som nævnt i afgrænsningen (afsnit 1.2.3) således en sondring fra business-

to-consumer-markedet, der er relevant i forhold til branding overfor almindelige ferieturister (Hankinson, 2005: 24).

I det følgende inddrages Hankinsons relational network brand-model, der er en overordnet model brugbar i forhold til at brande steder; herunder destinationer (Hankinson, 2004: 114-115). Modellen er skitseret på figur 3, og viser de forskellige relationer, der eksisterer til kernebrandet. Da projektets fokusområde hovedsageligt omhandler de primære serviceforhold og her specifikt, de udbydere som konferencekøberne efterspørger, vil analysens fokus således ligge på de udbydere, der tilfredsstiller denne målgruppes behov. Hertil vil det være relevant at forstå hvorledes brandkernen, set i forhold til MICE-udbuddet, kan indgå i relation og interaktion med andre af destinationens interessenter såsom medierne, kundegrupperne samt infrastrukturelle forhold.



Figur 3: 'The relational network brand' (Hankinson, 2004: 115)

4.4.1 Kernebrandets personlighed

Indenfor brandkernens personlighed findes de egenskaber, der kan bruges til at karakterisere destinationen imagemæssigt set ud fra funktionelle, symbolske og erfaringsmæssige perspektiver. I forhold til Nordsjælland betyder det, at de funktionelle egenskaber udgøres af faktorer, der kan associeres med fornuftsmæssige, nyttemæssige og basale behov som for eksempel hvad man konkret kan foretage sig på destinationen (Hankinson, 2004; Keller, 1993). Herunder hører transport og infrastruktur, hoteller, restauranter samt anden underholdning (Hankinson, 2004:116). Ligeledes er museer, teater- og koncert, konference- og udstillingsfaciliteter og andre offentlige steder af interesse for de funktionelle egenskaber (Hankinson, 2004:116). Afhængigt af konferencekøberens afsatte tid og intention med opholdet i Nordsjælland, vil værditillægelsen af de funktionelle egenskaber dermed variere.

Med hensyn til destinationens symbolske egenskaber spiller karakteristikken af de nordsjællandske indbyggere, besøgende samt servicepersonale en vigtig rolle, idet de repræsenterer destinationen (Hankinson, 2004:116). Kædes denne teori sammen med Maslows behovspyramide, vil de symbolske egenskaber karakterisere, hvorvidt destinationens indbyggere og besøgende appellerer til turistens selvværd, sociale accept samt personlige udtryk, som findes i pyramidens forskellige trin (Freytag et. al, 2003: 79).

Tilsammen udgør de funktionelle og symbolske egenskaber både håndgribelige og uhåndgribelige faktorer, der set i et helhedsmæssigt billede reflekterer, hvordan turisterne vil have det med at besøge Nordsjælland (Hankinson, 2004:116). En karakteristik af Nordsjællands erfaringsmæssige egenskaber vil ud fra turistens synspunkt udgøre dette helhedsperspektiv. Turisterne vil eksempelvis kunne udtrykke følelsesladede kommentarer såsom, hvorvidt de følte sig afslappede, spændte eller fascinerede ved at besøge Nordsjælland (Hankinson, 2004:116). Destination Nordsjællands undersøgelse af disse imagemæssige faktorer vil give ledelsen en ide om, hvorledes den nordsjællandske brandpersonlighed tager sig ud. Næste trin i kortlægningen af kernebrandet kunne være at se nærmere på brandkernens positionering, hvilket derfor vil blive behandlet i følgende afsnit.

4.4.2 Kernebrandets positionering

At positionere Nordsjælland som destination handler om at kunne identificere, hvad der gør destinationen unik sammenlignet med andre destinationer. Dette kræver en specifik identifikation af de forskelligt omtalte egenskaber (Hankinson, 2004:115). Derfor spørges der i interviewguiden ind til informantens opfattelse af, hvordan Nordsjælland adskiller sig som destination (se interviewguide bilag 4).

4.4.3 Kernebrandets virkelighed

Hvorvidt de 'lovede' oplevelser lever op til virkeligheden og samtidig appellerer til mødekøberen, vil vi se komme nærmere ind på i analysen. Herudfra kan vi komme tættere på en vurdering af, hvorvidt Nordsjælland kan destinationsbrandes og positioneres succesfuldt overfor MICE-segmentet. Det er med andre ord afgørende for succesfuld branding, at den har basis i virkeligheden, samt at der især investeres i oplevelsesværdien af de promoverede services. På den måde undgår man at skuffe turisterne, når de møder op på destinationen, idet brandet er nært relateret til virkeligheden.

Ifølge Hankinson (2005: 29) findes der 8 forskellige klynger af brandimage-egenskaber, der er relevante i forhold til branding overfor MICE-segmentet: det fysiske miljø, økonomisk aktivitet, MICE-faciliteter, tilgængelighed, sociale faciliteter, omdømmets styrke, menneskenes karakter og destinationens størrelse. Mange af disse brandegenskaber navnlig de fysiske er nært beslægtet med, hvordan almindelige ferieturister opfatter en destination. Forskellen ligger primært blandt de funktionelle egenskaber. Her er det derfor nødvendigt at tage hensyn til mere specifikke behov, når der segmenteres på eksempelvis MICE-turisme (Hankinson, 2005: 29). Overvejelser omkring segmentering er yderligere uddybet i afsnit 5 Interviewteori.

4.4.4 Customer equity

I forhold til branding opererer Kotler blandt andet med begrebet "customer equity", der kan betegnes som værende kundeværdier (Schnoor, 2005:24).

Målet er, ifølge Kotler, at få en skabt en høj customer equity. Kotler nævner tre former for customer equity (Schnoor, 2005: 27):

- **Value equity:** Kundens objektive vurdering af anvendelsen af produktet baseret på fordelene sammenholdt med omkostningerne. Faktorerne er: kvalitet, pris og tilgængelighed
- **Brand equity:** Kundens subjektive og uhåndgribelige vurdering af brandet udover den objektivt vurderede værdi. Faktorerne her er kendskab til, attitude over for og perception af brandet
- **Relationship equity:** Kundens tendens til at blive ved mærket. Faktorer er loyalitetsprogrammer, videnopbyggende programmer osv.

Disse elementer er relevante at se nærmere på i analysen af destination Nordsjælland, da de er relevante i forbindelse med skabelsen af et brand. Brand equity kan for eksempel give væsentlige konkurrencefordele.

5 Metodiske overvejelser og analysestrategi

I dette kapitel ønsker vi at give et overblik over, hvorledes vi har udvalgt og konstrueret empirien, herunder hvilke overvejelser vi har gjort os i forbindelse med interviewteori.

Slutteligt er der en kort beskrivelse af vores analysestrategi – hvordan vi vil gribe analysen an for at svare på vores problemformulering.

5.1.1 Udvalgelse og konstruering af empiri

Empiri er valgt med udgangspunkt i ovenstående tilgang til problemstillingen, hvor projektets problemformulering med tilhørende afgrænsning og socialkonstruktivisme er ledende for valg af informanter, rapporter og dokumenter. Den grundlæggende empiri for rapporten er indsamlet igennem kvalitative interviews på primære aktører indenfor konferenceturismen i Nordsjælland. Da involverede parter i destinationsselskabet jf. afgrænsningen afsnit 1.2.3 specifikt anser konferencer som vigtigt indsatsområde, udpegede vi - med udgangspunkt i Danske Conferencecentres hjemmeside - fem udbydere som lå med forskellig geografisk spredning i Nordsjælland. Derudover talte vi med forskellige repræsentanter fra selskabet Destination Nordsjælland. Vægten i følgende afsnit vil derfor ligeledes ligge på at underbygge de kvalitative interview.

5.1.2 Baggrund for empiriudvalgelse

Idet vi ønsker at komme med forslag til, hvordan konferenceturismen samt kommunikationen heraf kan forbedres for Nordsjælland, er det relevant at fastslå, at menneskers måder at opfatte turismeplanlægning afhænger af en bestemt krydsning af faktorer på et givet tidspunkt. Conferenceaktørernes rolle i forhold til at påvirke kommunikationen er derfor relationsbestemt, hvorfor planlægning altid er interaktivt og foregår i en social kontekst (Hall 2000:55). Branding af destination Nordsjælland kan dermed kun eksistere i kraft af aktørernes interne og sociale relationer. Denne forståelse har været et vigtigt fundament i udvælgelsen af informanter fra både offentlig side (destinationsselskabet) samt fra den private turistindustri side (konferenceudbydere).

5.1.3 Interviewdesign

Ved hjælp af kvalitative interviews har vi søgt at afdække interviewpersonernes forståelse for betydningen af den organisation eller instans, som de repræsenterer i Nordsjælland. Til sammenligning ville spørgeskemaer - en kvantitativ metode - kunne give os svar på mere generelle spørgsmål, men ikke med den dybde som det kvalitative interview giver (Kvale 2002:134). Med dette interpretivistiske udgangspunkt til dataoparbejdning samt bearbejdning 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 ustrukturering (Carson et al., 2001:5).

De kvalitative interviews blev udført som et begyndende eksplorativt interview med involverede parter i C4 Hillerød og destinationsselskabet. Eksplorative interviews kan bidrage med viden omkring et område, som interviewer mangler viden om. Med interviewet fik vi en idé om destinationsselskabets kommende visioner og strategier kontra C4 Hillerøds egne interesser. Interviewet kunne dermed skabe grobund for de efterfølgende seks dybdeinterviews, der nøje skulle søge at klargøre destinationsselskabets visioner set i forhold til de fra vores side udpegede MICE-udbydere.

Idet interviewenes varighed, lokation samt deltagelse af interviewere var forskellig i hver interviewsituation var konteksten ved hvert af interviewene dermed uens. Variationen muliggjorde imidlertid besøg på de forskellige konferencehoteller rundt om i Nordsjælland, fleksibilitet i forhold til informantens forklaringer og efter vores overbevisning en fin forståelsesramme.

Vi gjorde os indledningsvist nogle overvejelser omkring det, at vi var to studerende tilstede over for én interviewperson. Kvale (1997:131f) diskuterer vigtigheden af at medregne magtbalance i interviewsituationen, og hvorledes interviewerne påvirker den interviewede i situationen. Det var vi opmærksomme på i interviewsituationen, så vi ikke influerede interviewpersonerne unødigt. Vi valgte dog at være to personer til stede, da vi dermed ville have et bedre udgangspunkt for at diskutere vores individuelle oplevelse af situationen. Men eftersom vi ankom som studerende og lagde vægt på, at vi var der for at lære af dem (informanterne), at det var deres individuelle holdninger vi var interesserede i, mente vi ikke, at magtbalancen i denne forbindelse havde en afgørende betydning.

Med vores interviewguide var hensigten at skabe afsæt for ensartethed ved rækkefølgen af spørgsmål. Dog kan der under interviewene være fare for, at der er nogle spørgsmål, som vi ikke får ordentlig svar på. Dette kan skyldes, at informanterne ikke ønsker at levere noget negativt billede af den virksomhed, som de er ansat til at repræsentere. Endda kan det tænkes, at interviewene til en vis grad kan være præget af informantens interesse for markedsføring af virksomheden set i forhold til destinationsselskabets opkomst. Andre gange kan det være, at interviewerne med efterfølgende teoretiske tolkning af udsagn ”kommer til at lægge ordene i munden på informanten”. Validiteten af vores dataindsamling kunne med andre ord have været forbedret, hvis vi havde brugt en mere konsistent fremgangsmåde. Dog er vi opmærksomme på dette under vores dataindsamling, der fremgår af afsnit 5.1.1. For at styrke validiteten af de interviews der blev benyttet i analysen, blev disse optaget på diktafon. Interviewene er således gengivet i form af tematisk transskribering samt vedlagt som lydfiler på cd-rom. I forhold til kildehenvisninger, vil citater derfor blive gengivet med informantens navn samt tidspunktet for udtalelsen. Eksempel: (Jensen: 03.10).

Alle interviews blev struktureret omkring den omtalte interviewguide (Darmer, 1996:240, 241; se bilag 8-10). I interviewguiden indgik der en række tematiske spørgsmål, hvilke udspringer af de nærmere omtalte teoretiske overvejelser i afsnit 5. Ud fra de forskellige temaer er der søgt dannet en baggrund for undersøgelsen af MICE-turismen i Nordsjælland. Idet informanterne har forskellige roller i forhold til hinanden alt afhængigt af interesse- og arbejdsområde indenfor privat eller offentlig sektor, er interviewguiden tilpasset de enkelte informanter. Således er interviewguiden til det eksplorative interview i C4 Hillerød Videncenter og dybdeinterview med Jacob Nielsen fra Udvikling Nord forskellig fra de afholdte dybdeinterviews med MICE-udbydere. 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.

Fokus for interviewene er lagt på et indledningsvist organisationsindblik, målgruppevalg, positionering og udbud samt interne og eksterne samarbejdsrelationer. Som teoretisk argumentation for hvorfor de forskellige temaer er valgt, behandles de enkelte temaer hver for sig i de følgende afsnit.

5.1.4 Organisationsindblik

Ved at spørge ind til informantens arbejdsområder og funktion i forhold til organisationen får vi fra starten af klargjort, hvilken rolle informanten spiller i forhold til MICE-turismen i

Nordsjælland. Tilsvarende er informantens kendskab til Destinationsselskabets opkomst og de dertil formulerede visioner relevant at få afklaret fra start af.

5.1.5 Målgruppevalg

Idet MICE-udbydere primært ønsker at henvende sig til mødekøbere frem for turister, skal fokus for udbyderne ses i en business-to-business-kontekst. Herunder ligger relevante overvejelser omkring, hvorvidt destinationsselskabet og herunder udbyderne foretager MIKRO⁷ eller MAKRO⁸-segmentering (Hollensen, 2003: 322). Ligeledes er loyalitetsbånd og kundeværdi-kriterier andre måder at segmentere det ønskede kundegrundlag (Hollensen, 2003: 325).

5.1.6 Positionering og udbud

At positionere Nordsjælland som destination handler om, at kunne identificere hvad der gør destinationen unik sammenlignet med andre destinationer. Dette kræver en specifik identifikation af de forskelligt omtalte brandegenskaber (se afsnit 7 om brandingteori, Hankinson, 2004:115). Informanternes kendskab og associationer til stedets atmosfære, fysiske udformning i form af attraktioner, events samt infrastruktur med mere er således relevant at spørge ind til. Tilsvarende 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 (Strunge, 2001:169). Derfor bliver der i interviewene ligeledes spurgt ind til disse parametre i undersøgelsen af, hvorledes Nordsjælland kan positionere sig i den globale konkurrence.

5.1.7 Interne og eksterne samarbejdsrelationer

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 turismeudvikling igennem samarbejde (Strunge 2001:42). Udover udbydernes potentielle interne samarbejde i produktionssystemet forekommer regulering af forskellige art fra blandt andet kommunal side (Strunge 2001:32, 39). Det er således de formelle og uformelle regler, der bestemmer, hvordan MICE-udbyderne indbyrdes relaterer sig til hinanden (Strunge 2001:38f). Derfor er udbydernes relationer internt samt til kommunen relevante at undersøge for at forstå, hvorvidt der eksisterer gode samarbejdsstrukturer tværkommunalt. Strukturen af

⁷ Segmentering ud fra eksempelvis industri og organisationstype.

⁸ Segmentering ud fra personlige karakteristika, købsituation mm.

de forskellige relationer, der eksisterer i Nordsjælland, er illustreret ved Figur 2 ”turismemarkedssystemet” (Hall 2000:52 - Figur 2). Undersøgelsen af de forskellige rollers betydning vil blive anskueliggjort i følgende afsnit.

5.2 Analysestrategi

Vi vil i det følgende kapitel lave en dybdegående analyse, hvor det datamateriale vi har indsamlet under vores interviews med conferenceudbydere i Nordsjælland vil være omdrejningspunktet.

For først og fremmest at få tegnet et billede af Nordsjælland som MICE-destination vil vi udarbejde en SWOT-analyse, der skal klarlægge hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler der kan være. Dette gøres ud fra udbydernes udtalelser om destinationen. I denne del af analysen vil vi ligeledes diskutere den interne konkurrencesituation og samarbejdet mellem udbydere. SWOT-analysen skal dermed bidrage til at vise, hvilke elementer der kan indgå i en eventuel brandingstrategi. Undervejs i analysen vil vi inddrage relevante teorier om SWOT-analyse, konkurrencesituationer, kommunikationsteori samt inddrage en relevant rapport udarbejdet af VisitDenmark der omhandler tendenserne på fremtidens mødemarked.

Efter at have klarlagt disse aspekter der primært drejer sig om MICE-destinationens udbud og muligheder, vil vi udarbejde en analyse, der skal belyse mulighederne for at udvikle et destinationsbrand for Nordsjælland set i forhold til MICE-turisme. Vi vil i dette afsnit fokusere på relationen mellem MICE-udbydere og kernebrandet med henblik på at definere en række værdier som det nystiftede destinationselskab, Destination Nordsjælland, kan benytte sig af i en fremtidig brandingkampagne. Vi vil i denne del primært analysere brandets personlighed, positionering samt dets virkelighed.

Slutteligt vil vi på baggrund af resultaterne fra analysen komme med en række refleksioner over nogle anbefalinger til Destination Nordsjælland. Dette afsnit er inddelt i to afsnit: ’Organisering af MICE-turisme i Nordsjælland’ og ’Marketing og produktudvikling af destination Nordsjælland’. Formålet med disse afsluttende anbefalinger er at operationalisere de fokusområder, som er fremkommet af vores analyse og dermed gøre det brugbart for de parter, der er med i stiftelsen af Destination Nordsjælland.

6 Analyse - Nordsjælland som MICE-destination

Vi vil i dette afsnit sætte fokus på conferenceudbydere i Nordsjælland. Med inddragelse af teori af Hollensen (2003), Schnoor (2005) og Mercer (1998) vil SWOT-analyse danne rammen for denne del af analysen. Det er et værktøj, der kan hjælpe os med at tydeliggøre hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler, der gør sig gældende for Nordsjælland som MICE-destination. Vi tager afsæt i interviewene med conferenceudbydere og får dermed tegnet et øjebliksbillede af destinationen, som den ser ud lige nu. Samtidig får vi tydeliggjort, hvilke udviklingsmuligheder Nordsjælland som MICE-destination har, og hvorledes de kan udnyttes i en markedsføringsproces. En SWOT-analyse, ifølge Hollensen (2003:265), "helps to identify suitable marketing strategies for company to follow".

Formålet med denne analyse er desuden, at den skal danne grundlag for næste del af analysen, som fokuserer på destinationsbranding, og som i sidste ende skal bidrage til en række anbefalinger til destinationselskabet, som de kan bruge i deres videre arbejde med at blive en vigtig spiller på MICE-markedet i Nordsjælland.

6.1 Styrker – internt perspektiv

I forhold til de egenskaber som der normalt fokuseres på i en SWOT-analyse (Hollensen, 2003:265), er der hos conferenceudbydere i Nordsjælland nogle ressourcer til stede, som er en stor styrke for deres forretning. Der er for eksempel visse klare fordele ved at være placeret i Nordsjælland, da udbydernes omgivelser her giver plads til større udfoldelsesmuligheder for konferencedeltagerne.

6.1.1 Omgivelsernes betydning

Konferencestederne har generelt plads og mulighed for at tilbyde nærheden til naturskønne områder med for eksempel skov, golfbaner eller strand. De naturskønne omgivelser har altså en vigtig betydning for destinationens identitet.

Det er så lækkert i Nordsjælland, vi har jo alt. Skov, strand, golfbaner, museer, Hovedstaden tæt på - det er jo også et parameter...slotte... jeg synes, Nordsjælland har alt, vi har også en god infrastruktur... (Winberg, Bymose Hegn, 25:12)

Winberg fra Bymose Hegn Hotel & Kursuscenter understreger her nogle af de fordele, som udbyderne har i Nordsjælland, og som København ikke på samme måde kan tilbyde, da det er en storby.

Claus Westh fra Lo-skolen mener, at deres konferencested har en styrke i interiøret:

Vores omgivelser er ekstremt æstetiske og fuldstændig konsekvente,. Den her stol er nordisk modernisme, lampen er det, huset her... vi har originalkunst på stedet her og god original kunst... (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 14:30)

Konferenceudbyderne mener altså, at de har en styrke i både deres unikke interiør men også med nærheden til naturskønne områder, strand, skov, golfbaner etc. Dette er et vigtigt at være opmærksom på, da det kan være her de ville kunne adskille sig fra andre destinationer som for eksempel København, der har fokus på bylivet. Det er vigtigt i enhver marketingstrategi at være opmærksom på differentiering: "Success requires a sustainable strategy that is differentiated from competitors" (Hollensen, 2003:333).

6.1.2 Kapacitet til større konferencer

I forhold til kapaciteten har de større konferencестeder mulighed for at huse mellem cirka 160-400 gæster. Bautahøj Kursuscenter kan har for eksempel kapacitet til 160 gæster, og Marienlyst har plads til cirka 400. Marienlyst har 222 værelser, og Lo-skolen har 202 værelser i alt. (www.dkbs.dk, 2007)

Dermed overgår de nogle af de største steder i København, når man taler om antal værelser samlet på ét sted. Marienlyst ligger nr. 1 hvad angår antal af værelser på www.dkbs.dk (2007), som er Danske Konferencecentres webside. Park Inn Hotel Copenhagen Airport ligger med sine 197 lige efter både Marienlyst og Lo-skolen. Konferenceudbyderne i Nordsjælland kan dermed fint konkurrere med kapaciteten i København i forhold til at kunne tilbyde mulighederne for at bo samlet i forbindelse med en konference i den størrelsesorden.

I København er der gjort et stort arbejde for at få et samarbejde op at stå mellem de forskellige hoteller og kongrescentre, således at de tilsammen kan huse endnu flere konferencegæster (Strunge, 2001:169).

Det er dermed en styrke for Nordsjælland, at der er flere konferenceudbydere med så stor kapacitet. Lo-skolen og Marienlyst kunne dermed lade sig inspirere af København og

samarbejdet mellem de enkelte konferencesteder til tilsammen at kunne tilbyde over 400 værelser.

København overgår dog klart Nordsjælland, hvad angår kapaciteten til at afholde større konferencer, hvor der kræves en konferencesal med plads til over 3000 gæster. Her kan Øksnehallen huse 3400 konferencegæster og DGI-byen har plads til 1300. (www.dkbs.dk, 2007)

6.1.3 Lavere pris

Et vigtigt parameter der har betydning, for hvor konkurrencedygtigt et konkurrenceprodukt er, er prisniveauet (Strunge, 2001:169). Det skal lige præciseres, at når vi taler om konkurrencedygtighed i denne forbindelse, er det på det eksterne niveau dvs. udbyderne i Nordsjælland set i forhold til andre destinationer. Den interne konkurrence vil blive behandlet i afsnittet 'Den interne konkurrence og mangel på samarbejde'.

Hos enkelte af konferenceudbyderne er der mulighed for at konkurrere på prisen, da de generelt kan tilbyde billigere overnatninger end i for eksempel København. Winberg fra Bymose Hegn Hotel & Kursuscenter udtaler blandt andet om deres prispolitik, at "...vi er rimeligt langt nede på prisen, og vi prøver at se om det kan få folk hertil..." (Winberg, Bymose Hegn, bilag 11, 14:01). Det kan derfor være en styrke for udbyderne, at de har mulighed for at konkurrere på prisen, men man kan dog også diskutere, hvorvidt det kan blive en svaghed (se afsnit 6.2 om svagheder).

6.1.4 God infrastruktur

I forhold til 'product availability' (Hollensen, 2003:265) mener flere af udbyderne, at infrastrukturen på destinationen er god. Strunge (2001:169) understreger også, at tilgængeligheden er et af de parametre, der har betydning for konferenceproduktets tilgængelighed. Claus Westh fra Lo-skolen udtrykker i den forbindelse: "Vi har en fordel ved kystbanen, den kører direkte til lufthavnen, det er en klar fordel" (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 01:01:40). Flere af udbyderne mener dermed, at de har god fordel af den offentlige transport. Spørgsmålet er dog, hvor meget konferencegæsten benytter sig af de offentlige transportmidler?

Styrken for udbyderne i Nordsjælland ligger helt klart også i nærheden til København, de kan drage fordel af, at der for de flestes vedkommende er cirka en times kørsel fra Lufthavnen. Dette påpeger Lars Larsson fra Marienlyst: "...der findes jo ikke ret

mange udenlandske storbyer, hvor det ikke tager tre kvarter at komme fra lufthavnen ind til et eller andet fint hotel i byen...”. Lohmann fra Bautahøj Kursuscenter udtrykker nærheden til København således:

Altså 50 kilometer er ikke noget, jeg synes det er meget kort afstand fra Hovedstaden at have turisme i Nordsjælland, så der ligger det jo rigtig godt... (Lohmann, Bautahøj, bilag 10, 15:13)

Udbyderne mener altså selv, at de ligger inden for ”den magiske time”, som er grænsen for, hvor langt kunderne vil køre for at nå frem til deres hotel (Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet).

Hvis man ser på den målgruppe, som konferencstederne betragter som deres vigtigste, er der en generel tendens til, at de fokuserer på nærmarkedet, og de fleste konferencegæster kommer dermed i bil. Det vil sige, at vejnettet mindst ligeså væsentligt, hvad angår spørgsmålet om tilgængelighed. Therkildsen fra Comwell Borupgaard siger i den forbindelse: ”Det er jo mange folk, der kommer i biler, og de fleste af dem kommer fra København, og man kan sige, at den vej er der ikke noget problem” (Therkildsen, bilag 9, 14:46).

Kort sagt er der altså grundlæggende en god infrastruktur med tilgængelighed, både hvad angår offentlige men også private transportmidler, hvilket må siges at være en styrke for destinationen.

6.1.5 Spin-off effekt og markedsføring fra København

Udbyderne erkender, at de er afhængige af MICE-turismen fra København. Blandt andet er de forskellige udbydere inde på, at de kan mærke en spin-off effekt fra København, når der bliver afholdt store konferencer i hovedstaden. Therkildsen fra Borupgaard udtaler følgende: ”...Vi er en attraktiv region, og vi mærker det jo også, når der er travlt i København” (Therkildsen, bilag 9, 15:44). Holdningen bekræftes af Lars Larsson fra Hotel Marienlyst: ”I visse sammenhænge og det siger navnet Wonderful Copenhagen jo også, er vi en del af markedsføringen omkring København”. (Larsson, bilag 7, 20:35)

Det betragtes hermed som en styrke, at de nordsjællandske conferenceudbydere er inkluderet i markedsføringen af København. Hovedstadens stærke position på konferencemarkedet har en positiv indflydelse på Nordsjælland, og det kan være gavnligt for

begge parter ved at Københavns udbud kan dække et bredere spektrum af efterspørgsel, mens Nordsjælland positioneres som et tilgængeligt alternativ til storbyen.

Et samarbejde omkring delvis, forenet destinationsmarkedsføring af København og Nordsjælland må derfor tolkes som positivt. Denne tankegang er i overensstemmelse med destinationsselskabet, der i deres 'punkt 8.3.1. konkrete initiativer' nævner ønsket om, at Nordsjællands større konferencecentre skal indgå i et "tættere samarbejde med Wonderful Copenhagens MICE-netværk..." (VisitDk-ansøgning, 2007).

6.1.6 Mere fokus på 'soul' frem for 'body'

Spørgsmålet er så, hvorvidt konferenceudbydere formår at tilbyde det, som mødekøberne efterspørger? I rapporten "Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet", som er udarbejdet af Danmarks Turistråd og Wonderful Copenhagen, præsenteres nogle overordnede udviklingstendenser der vedrører efterspørgslen på mødemarkedet.

Først og fremmest forventer mødekøbere samme kvalitet til lavere pris. Som nævnt tidligere mener flere af udbydere, at de kan konkurrere på en lavere pris. Men i forhold til læring påpeges det, at der efterspørges mindre fokus på og investering i rammerne for mødet (body) og mere fokus på og investering i indhold (soul). Der er ligeledes en tendens til et ønske om mere interaktivitet, facilitering og selvorganisering. ("Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet", 2004: s.5)

Flere af de udbydere vi har talt med har fokus på at tilbyde mere end bare rammerne i forbindelse med en konference eller et møde. Udover opfyldelsen af behov for grundlæggende fysiske faciliteter er flere af udbydere begyndt at arbejde med "det lærende møde". Hos Comwell Borupgaard har de et koncept, der hedder "meeting designer", som tilbyder planlægning af hele konferencen:

I relation til konferencegæsten har vi et koncept, der hedder meeting designer, og det er her vi går ind og differentierer os i forhold til vores konkurrenter... vi tilrettelægger hele deres konference, hvad det er for nogle foredragsholdere (...) vi går ud og uddanner alle vores konferencekoordinatorer. De ved, at man kun kan koncentrere sig i 40 minutter, så skal man op og bevæge sig med underholdning osv. (Therkildsen, Borupgaard, bilag 9, 07:24)

De har dermed mere fokus på "soul" frem for "body", dvs. indholdet er helt centralt i planlægningen af en konference, hvilket som nævnt er en af de vigtigste udviklingstendenser

på mødemarkedet. Lo-skolen har ligeledes fokus på ”det lærende møde”, og de bruger også de kompetencer, de har i huset. De har øget fokus på insourcing af specialiserede læringskompetencer.

Vi bliver nødt til at forme os omkring den begivenhed, som kunden nu har her (...) en seriøs oplevelsesinstitution - et sted hvor man ved noget om læring, hvordan man formidler budskaber, og hvordan man supporterer og faciliterer budskaber for at få de her forandringsprocesser... kunden kommer jo her for at lave en forandring kommer ind ad døren for gennemgå en proces og komme forandret ud af døren (...) så det gælder om at gribe fat i de forandringsprocesser, og da vi har en stor undervisningsafdeling, som anvender moderne pædagogik, så har vi en stor viden her i huset... (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 15:44)

Der er altså en viden om og et fokus på ’det lærende møde’ hos flere af udbyderne, hvilket er en styrke for Nordsjælland som MICE-destination, da det er en af tendenser og motivationsfaktorerne på fremtidens mødemarked. Dette er derfor også et vigtigt parameter, der vedrører produktets konkurrencedygtighed (Strunge, 2001:169).

6.2 Svagheder - internt perspektiv

I forhold til svaghederne blandt konferenceudbyderne er der først og fremmest en svaghed i forhold til, at de i øjeblikket ikke formår at udnytte deres kapacitet fuldt ud. Derved går de glip af en stor indtjeningsmulighed. Belægningsprocenten ligger generelt et sted mellem 30-50% afhængig af, om det er lav- eller højsæson. Bautahøj kursuscenter har en belægningsprocent på omkring 30% over hele året, mens den i højsæsonen er 80% (Lohmann, Bautahøj, bilag 10, 11:12). Hos Bymose Hegn Hotel & Kursuscenter er belægningsprocenten på omkring 40% (Winberg, Bymose Hegn, bilag 11, 12:01). Dette skyldes sandsynligvis flere faktorer, men først og fremmest kan det være på grund af den manglende markedsføring af Nordsjælland, men måske også på grund af manglende kompetencer og viden blandt de konferenceansvarlige hos de enkelte udbydere. Dette vil vi se nærmere på i næste afsnit.

6.2.1 Mangel på viden

I forhold til de menneskelige ressourcer (jf. Hollensen, 2003) påpeger Claus Westh fra Lo-skolen, at mange inden for hotelbranchen ikke er særligt højt uddannede og dermed mangler den nødvendige viden og kompetence:

De [læs: kunderne] har ikke tillid til, at der står en hoteluddannet... det plejer at være en tjener eller en kok med en udvidet studenterhue ikk'... det er det eneste, uddannelse inden for dette her fag er meget fokuseret på en bord og en stol og en skal og køkkenprocenter og alle sådan nogle underlige ting, som i virkeligheden ikke har en skid med kundens produkt at gøre, derfor er tilliden til min rolle, og den jeg repræsenterer, den er ikke særlig stor... (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 18:39)

Det er dog kun noget Claus Westh har udtalt sig om, og vi kan derfor ikke sige noget om den generelle tendens på dette område. Men det er vigtigt at være opmærksom på, da det kan blive en svaghed for destinationen, eftersom det kan have indflydelse på de kompetencer, som destinationsselskabet har at arbejde med, hvis der ikke er tilstrækkeligt med uddannet personale til at tænke de store strategiske tanker omkring både markedsføring og branding af destinationen. Eller hvordan man strikker et efterspurgt produkt sammen til kunden, som er anderledes.

6.2.2 Den interne konkurrence og mangel på samarbejde

Flere af udbyderne udtaler sig omkring, at der er mangel på samarbejde mellem de enkelte udbydere. Therkildsen fra Comwell Borupgaard siger blandt andet, at der ikke eksisterer samarbejde med andre udbydere (Therkildsen, Borupgaard, bilag 9, 20:00). Hos Bymose Hegn Hotel og Kursuscenter siger de, at "Vi kan ikke rigtig levere nok, til at de gider at samarbejde med os" (Winberg, Bymose Hegn Hotel og kursuscenter, bilag 11, 40:22). Ifølge Kvistgaard "kan man sige om samarbejde, at der altid er behov for samarbejde, når det netop ikke findes" (Kvistgaard, 2006:202). Dette kan ses som en svaghed, da det har indflydelse på, at der for eksempel i øjeblikket ikke eksisterer en fælles markedsføringsindsats.

Indenfor destinationen er et af de parametre, der spiller ind på forholdet mellem udbyderne konkurrencesituationen. Der er inden for turisme tale om to typer af konkurrencesituationer: den interne mellem virksomhederne på destinationen og den eksterne mellem destinationerne (Strunge, 2001:215).

En af de faktorer der kan være skyld i det manglende samarbejde mellem konferenceudbydere, er den interne konkurrence. På den ene side ønsker udbydere at tiltrække flere MICE-turister til destinationen, men på den anden side tager den interne konkurrence over i form af, at udbydere holder sig for sig selv og ikke har en dialog med hinanden. Det bliver i den daglige overlevelseskamp, at den interne konkurrence tager over (Strunge, 2001:215). Dette beskriver konferencechefen på Lo-skolen meget tydeligt ved at sige:

...når vi tiltrækker flere kunder, er det jo godt for alle, men når først de kommer inden for væggene, så er det vi trækker knivene frem og begynder at stikke hinanden.
(Claus Westh, Lo-skolen, bilag 8, 26:20)

Citatet fra Westh vidner om, at der tydeligvis ikke eksisterer noget koordineret internt samarbejde blandt konferenceudbydere i Nordsjælland. Frem for en intern konkurrence, der fremmer udviklingen, bliver den interne konkurrence til en svaghed, som modarbejder samarbejdet blandt udbydere. For at opnå stærke konkurrencemæssige fordele overfor andre destinationer som for eksempel Syddanmark, er det vigtigt, at der er samarbejde mellem de interne aktører på destinationen (Strunge, 2001:215). Det vil derfor kunne styrke Nordsjællands konferenceudbydere, hvis de får skabt et konstruktivt samarbejde. Dette opmærksomhedsområde er derfor vigtigt at have sig for øje. Det interne samarbejde vil altså kunne styrke den eksterne konkurrenceevne (Strunge, 2001:215). Desuden kan den kollektive performance ”være så stærk, at virksomhedernes separate performance får mindre betydning”, og dermed kan man sige, at destinationens konkurrencekraft får stor strategisk betydning (Strunge, 2001:48).

Lars Larsson fra Marienlyst påpeger nogle af årsagerne til det manglende samarbejde:

Vi er et enkeltstående hotel. Vi har ikke nødvendigvis ressourcer til at satse helhjertet på alle områder. Og derfor kunne vi meget gerne, eller hilser vi i hvert fald et samarbejde over til andre aktører velkomment, som kan være vores forlængede arm/ambassadører i forhold til at tiltrække. Så det vil vi helt klart gerne, hvis der er nogle konkrete initiativer, som vi kan se formålet i.

(Larsson, Marienlyst, bilag 7, 14:49)

Der er altså motivation blandt flere af konferenceudbyderne for at deltage i et sådant samarbejde med styring fra destinationsselskabets side. Konferenceudbyderne kan se styrken i at lave en samlet indsats for Nordsjælland, men de føler ikke selv, at de har de nødvendige ressourcer til at stå for koordinering af dette samarbejde.

6.2.3 Prisniveau som svaghed

Som nævnt tidligere i afsnit 5.3.3., har konferenceudbyderne i Nordsjælland mulighed for at konkurrere på prisen, hvilket kunne være en styrke for destinationen, da de derved kunne tiltrække flere MICE-turister og dermed øge deres belægningsprocent. Problemet med denne måde at konkurrere på er dog også, at prisdumping generelt kan være med til at destabilisere markedet (Strunge, 2001:216). Prisdumping er en kortsigtet måde at konkurrere på, på længere sigt er det ikke en strategi, der er optimal, da det giver en dysfunktionel konkurrencesituation med mangel på tillid aktørerne imellem. Lohmann fra Bautahøj er bevidst om risikoen ved at være for prisfokuseret, fordi det skaber en konkurrencesituation, hvor de små udbydere ikke kan følge med:

Men de [store firmaer] skal finde nogle billige løsninger, og der kan vi slet ikke være med. Fordi de der nye hotelsammenslutninger, Comwell, Regus [...] De går ud og spørger ”Hvor meget vil I give? Så laver vi en aftale.” Og det er det, der sker, fordi der er kommet så meget hotelkapacitet, og de går simpelthen ud og banker markedet på den måde. Og det vil vi slet ikke være med til. For hvad skulle det endnu med? Det ender med at vi er helt nede i noget, som vi ikke engang kan overleve på. (19:10)

Her er der også tale om konkurrence på to niveauer. Det ene niveau er konkurrencen til andre destinationer som København. Her kan man argumentere for, at det er hensigtsmæssigt med konkurrence på prisen for at tiltrække flere turister til Nordsjælland. Desuden er belægningsprocenten i København ret høj, og i højsæsonen er der ofte fuldt booket (Strunge, 2001:216), og der er dermed ofte mangel på pladser på dette tidspunkt. Det vil derfor være oplagt for de nordsjællandske udbydere at fastholde kampen om flere af de københavnske MICE-turister.

Det andet niveau er det niveau, hvor det bliver problematisk for udbyderne i Nordsjælland, da de ved at sænke priserne visse steder bidrager til en dysfunktionel konkurrencesituation (Strunge, 2001:217) i Nordsjælland udbyderne imellem. Det kan være skadeligt for hele

Nordsjællands udbydere - ikke at de dermed skal lave karteldannelse, men at de måske i højere grad skal fokusere på andre konkurrenceparametre.

6.2.4 Kommunikation

En anden væsentlig parameter er kommunikationen. Eftersom der ikke er noget samarbejde udbyderne imellem, er kommunikationen mellem dem også begrænset. Udover den dialog som der er mellem Marienlyst og Lo-skolen, viser undersøgelsen kun, at der er et udtalt ønske om kommunikation mellem udbyderne, som dog ikke opfyldes i øjeblikket.

Denne mangel på kommunikation er en stor svaghed, da det hænger tæt sammen med, at der i øjeblikket ikke eksisterer meget samarbejde mellem udbyderne. Et resultat af manglende kommunikation kan skabe rygter og øge usikkerheden mellem de involverede parter (Erlie, 1997:15).

Kommunikationen mellem mennesker i virksomheder har ifølge Bente Erlie (1997) flere funktioner: *En social funktion* der skal give en følelse af fællesskab og samhørighed, *en ekspressiv funktion* der skal skabe identitet, *en informationsfunktion* der skal give eller overføre viden, og til sidst *en kontrolfunktion* der er resultatorienteret kommunikation, som skal påvirke holdninger og handlinger (Erlie, 1997:16). Det er altså vigtigt at få skabt en god kommunikation mellem parterne, således at de føler samhørighed, fællesskab og identitet hvilket i sidste ende kan danne grundlaget for en effektiv kommunikationsindsats overfor omverdenen/de eksterne aktører og herunder også bidrage til visionen fra destinationsselskabets side om at "tale med én stemme" overfor for eksempel Wonderful Copenhagen og VisitDenmark.

Et grundprincip i alle organisationers kommunikation er, at "markedsføringen overfor eksterne kunder er afhængig af god intern kommunikation" (Erlie: 1997:19). Der skal være en sammenhæng mellem den interne og den eksterne kommunikation, for at organisationen fremstår som troværdig (Erlie, 1997:19). Der bør være sammenhæng mellem den interne og den eksterne kommunikation, da god intern kommunikation, ifølge Erlie, er essentiel for at kunne kommunikere klart eksternt (Erlie, 1997: 19). Hvis medarbejderne i en organisation har god intern kommunikation, vil de føle sig sikre og glade, og det vil resultere i et positivt billede udadtil. Det er derfor vigtigt, at der er fokus på kommunikationen både mellem konferenceudbyderne og destinationsselskabet, da det er grundlaget for den eksterne kommunikation overfor MICE-turisterne samt andre eksterne samarbejdspartnere.

Generelt er kendskabet til Destination Nordsjælland meget begrænset hos de udbydere, som

vi har talt med. Konferencechef Claus Westh fra Lo-skolen kendte som den eneste til destinationsselskabet, fordi han sidder i Helsingør turistråd. Eksempelvis siger konferencechef Annette Therkildsen fra Borupgaard om destinationsselskabet:

"...Jeg er ikke et øjeblik i tvivl om, at der har været en forhåbentlig massiv markedsføring fra Hillerøds side af om det her, der nu har været etableret..."
(Therkildsen, 1: 46)

Problemet er bare, at det har der ikke været, fordi selskabet stadig er forholdsvis nyt. Det kunne derfor tyde på, at der fra destinationsselskabets side ikke er gjort meget for at involvere de forskellige MICE-udbydere under destinationsselskabets opstartsfasen. Dermed tyder det på, at den organisatoriske kommunikation er en svaghed i forhold til at få gennemslagskraft med selskabets oprettelse (Hollensen, 2003: 265). Intern kommunikation er et lederansvar (Erlie, 1997:21), grunden til at den i øjeblikket ikke fungerer optimalt mellem konferenceudbydere i Nordsjælland kunne være, at der mangler en overordnet ledelse, som tager ansvar for kommunikationen mellem parterne.

6.2.5 Manglende markedsføring

Generelt kan vi konkludere, at de forskellige udbydere ikke er tilfredse med Wonderful Copenhagen og VisitDenmark. Udbydere mener ligeledes ikke, at branding af Nordsjælland er god nok i den klassiske forstand. Brandet lever med andre ord ikke op til funktionen om at kunne differentiere sig fra konkurrenterne, at kunne skabe identifikation og brandkendskab, at kunne garantere en vis mængde kvalitet og tilfredsstillelse eller hjælpe ved promoveringen af turisme- og serviceydelserne i Nordsjælland (Hollensen, 2003: 472). Udbydere føler ikke, at de er i kontakt med Wonderful Copenhagen og VisitDenmark, og på den led kan man sige, at Wonderful Copenhagen og VisitDenmark har forsømt at pleje deres kunderelationer. Phillip Kotler taler om, at det er vigtigt at opbygge kunderelationer til virksomhederne (Schnoor, 2005:17). Jo mere loyale kunderne (udbydere) er overfor brandet, i dette tilfælde Wonderful Copenhagen, desto højere er *customer equity*. Hvis disse relationer til stadighed bliver forsømt, kunne man frygte på Wonderful Copenhagens vegne, at udbydere ikke i fremtiden vil være en del af Wonderful Copenhagen.

Hovedproblemerne som vi ser dem er, at udbydere føler, at de ikke bliver fokuseret på, og at de ikke bliver differentieret fra København, så de har en markant profil i forhold til hovedstaden. Det er der forskellige årsager til. For det første mener udbydere ikke, at de får

det ud af det, som de fortjener i forhold til de penge, som de skyder ind i samarbejdet. For eksempel siger Claus Westh fra Lo-skolen:

"Vores region...betaler 7-8 millioner ind til Wonderful Copenhagen...men får stort set ikke noget igen...der er ikke noget af det, der har virkning for os."

(Westh, bilag 8, 42:50)

Der er med andre ord stor utilfredshed med den koordinerede markedsførings- og udviklingsindsats af Nordsjælland, som Wonderful Copenhagen har ansvaret for. I relation til det mener konferenceudbydere heller ikke, at der bliver bevilliget nok midler fra Wonderful Copenhagen til deres region. For eksempel siger Lars Larsson, hoteldirektør på Marienlyst:

"Jeg så da meget gerne, at der dels blev bevilliget nogle flere midler...og der selvfølgelig også var nogle kræfter lokalt, der i samarbejde med Wonderful Copenhagen arbejdede for at gøre det endnu mere markant og sætte Danmark og Nordsjælland endnu mere på landkortet." (Larsson, bilag 7, 21:08)

Citatet vidner om, at Larsson ønsker flere bevillinger og mere koordinering ovenfra i turistmarkedssystemet. Dog mener han, at koordineringen bør ske i samarbejde med lokale aktører.

Et andet kritikpunkt af Wonderful Copenhagen fra udbydere er, at Wonderful Copenhagen og VisitDenmark ikke koncentrerer sig nok om Nordsjælland i forhold til København. Udbydere mener igen ikke, at de får nok for deres penge, fordi Wonderful Copenhagen og VisitDenmark bekymrer sig for meget om hovedstadsområdet. Mange af udbydere er med i samarbejdet i mangel af bedre, lader det til. For eksempel siger marketingansvarlige for Bautahøj konferencecenter Lars Lohmann:

Det er oplevelser i København og centrum og lige udenom. Og det kan jeg sagtens forstå. Men forretningen her har valgt at være med, som sagt fordi de har været professionelle og gode til at få os ind i det samarbejde, tror jeg, men hvis det stod til mig, så ville jeg ikke være med i det, så ville jeg hellere bruge pengene på noget andet. (Lohmann, bilag 10, 43:15)

Udsagnet tyder på, at Wonderful Copenhagen har formået at få mange kunder i butikken. Dog har deres tiltag ikke haft gennemslagskraft nok til, at der er tale om stærk customer equity (Schnoor, 2005: 27). Især fremstår den *value equity* og *brand equity*, der tillægges Wonderful Copenhagen som svag (Schnoor, 2005: 27).

6.3 Muligheder – eksternt perspektiv

En mulighed, som kan være med til at styrke destinationen i forhold til MICE-segmentet, er motivationen for samarbejde blandt MICE-udbydere. Som nævnt ovenfor i afsnit 5.4.3 kan et stærkt samarbejde bidrage til øget konkurrenceevne og en samlet strategisk brandingindsats.

Derudover er der masser af kapacitet til udvidelse således, at resultatet af en fælles markedsføringsindsats forhåbentlig kan øget tilstrømning af MICE-turister til destinationen. Eftersom der i øjeblikket kun er en kapacitetsudnyttelse et sted mellem 30-50%, er der plads til at huse endnu flere konferencer.

I forhold til *customers* og *competition* (Hollensen, 2003:265) tegner der sig i øjeblikket et billede af MICE-turismesektoren, som kan beskrives ved ”bredere sortiment, hurtigere fornyelse, øget konkurrence” (Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet, 2004:5). Der stilles dermed større krav til positionering på markedet. Positionering kan defineres som: ”...kunsten at designe virksomhedens tilbud og image, så det får en helt speciel plads i forbrugerens bevidsthed” (Schnoor, 2005:60). Så hvor kan konferenceudbydere adskille sig fra deres konkurrenter? Hvad kan gøre Nordsjælland som MICE-destination unik? Det vil vi diskutere i det følgende afsnit.

6.3.1 Tilpasning til efterspørgselstendenser

Her har udbydere potentialet og mulighederne for at udvikle og tilbyde ”det lærende møde”, som i stigende grad efterspørges. I rapporten ”Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet” konkluderes det, at følgende elementer er de vigtigste i forbindelse med foreningsmøder:

De vigtigste elementer ved et møde:

88%: Ideas you can use

86%: Quality of speakers

86% Information you can share

80% Education programme

Kilde: Fremtiden efterspørgsel på mødemarkedet, s.16

Desuden er det en ”udbredt forventning, at fremtidens møder bliver langt mere interaktive og deltagerstyrede med fokus på dialog, networking og videndeling frem for passiv lytning” (Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet, 2004:15). Og som nævnt tidligere arbejder flere af konferenceudbyderne allerede nu med dette koncept. Claus Westh fra Lo-skolen siger blandt andet om læring:

Ib Ravn inde på Danmarks Pædagogiske Universitet han bedriver noget forskning, der hedder det lærende møde, og der ligger nogle af hans faciliteringsprincipper, som er ret resultatgivende, og som vi faktisk har anvendt aktivt over for en kunde (...) Ib Ravns forudsætninger er jo også, at læring ikke sker ved ren adaptering (...) man skal bryde tingene af og diskutere dem med andre, lige pludselig går man jo nye veje og får noget ny viden... (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 17:53)

Ser man på MICE-deltagerens personlige motivationer for at deltage i en konference, er de fint i tråd med ovenstående. De vigtigste motivationsfaktorer er ifølge Severt m.fl. (2006:7) aktiviteter og muligheder, netværk, konferencens bekvemmelighed og læringsmuligheder. Citatet ovenfor illustrerer, at Westh fra Lo-skolen er bevidst om at bidrage med læring, aktiviteter og muligheder. Comwell Borupgaard er ligeledes opmærksomme på, at der skal mere og andet til for at motivere MICE-deltagerne. Dette har Bautahøj Kursuscenter bidt mærke i, da Lars Lohmann udtaler:

Det er Comwell rigtig gode til, de har 12 forskellige måder at holde pause på. Konditorpause, powerpause og lær-at-jonglere-i-pausen, det bliver sgu for meget... (Lohmann, Bautahøj, bilag 10, 36:50)

Citatet vidner dog også om, at Lars Lohmann fra Bautahøj Kursuscenter er lidt skeptisk over disse nye tiltag. Så der kan måske blive nogle udfordringer i forhold til at få inddraget alle konferencestederne i at udvikle ”det lærende møde”. Spørgsmålet er dog også, om alle

udbyderne skal fokusere på det lærende møde, eller om der er nogle andre styrker og muligheder, de kan drage nytte af.

Therkildsen fra Comwell Borupgaard nævner desuden, at ”vi går ud og uddanner vores konferencekoordinatorer...de ved for eksempel, at man kun kan koncentrere sig i 40 min., så skal man have en ice breaker, det er noget underholdning, det er noget bevægelse for alle kursister” (Therkildsen, Borupgaard, bilag 9, 06:56)

I forhold til motivationsfaktoren ”konferencens bekvemmelighed” (Severt m.fl., 2006:7) taler Therkildsen fra Comwell Borupgaard om, at de kan tilbyde spa, behandlingsrum og golf til deres gæster (Therkildsen, Borupgaard, bilag 9, 16:45). Hos Westh på Lo-skolen ser de også omgivelserne som en vigtig faktor, da de går op i at have original kunst på væggene og konsekvens i forhold til arkitektur og indretning (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 14.30). Interaktioner mellem efterspørgslen og udbuddet danner tilsammen MICE-deltagerens oplevelse, og det er i sidste ende den, der er med til at få MICE-deltagerne til at komme igen eller vælge et andet sted næste gang, de skal på konference. Fremtidens mødekoncept er altså i højere grad baseret på læring udtrykt ved ”dialog om mål og indhold” (Severt m.fl., 2006:7), hvilket også er fokus i rapporten ”Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet”, nemlig at der skal være mere ’soul’ frem for ’body’, jvf. ovenstående afsnit 6.1 om styrkerne.

Udbyderne er altså i høj grad opmærksomme på at leve op til ’fremtidens mødekoncept’, hvilket er en mulighed, som de vil kunne bruge i deres brandingstrategi for destinationen.

Som nævnt ovenfor i forbindelse med omgivelsernes betydning kan konferenceudbyderne i høj grad tilbyde naturskønne omgivelser. Der er masser af plads og flere af konferenceudbyderne lægger vægt på, at der skal være ’rummelighed’. Dette ville derfor også være elementer, som ville være relevante at differentiere sig med.

6.3.2 Muligheder for samarbejde og en samlet kommunikationsindsats

Der er et helt klart ønske fra udbydernes side om en styrkelse af samarbejdet og en samlet kommunikationsindsats. Dette er et af de områder, hvor destinationsselskabet kan bidrage i forhold til at få samlet udbyderne under én paraply og dermed effektivisere kommunikationen. Marketingansvarlig Lars Lohmann fra Bautahøj konferencecenter nævner ligesom andre udbydere, at han ville være interesseret i et samarbejde med de andre udbydere, så de kunne danne en stærk pendant til Wonderful Copenhagen:

”...Vi vil gerne møde hinanden og designe en pakke, som kunne være interessant for Wonderful Copenhagen, og i sådan et Nordsjællandssamarbejde kunne vi være endnu stærkere. Jo stærkere vi står over for dem, jo mere kan vi presse igennem. For der er ingen koordinering heroppe, som jeg ser det.” (Lohmann, 03:37)

Udtalen vidner om, at Lohmann er imødekommende overfor nye tiltag ovenfra i turismemarkedssystemet (Hall, 2000:52). Formuleringen om at ”designe en pakke...interessant for Wonderful Copenhagen” udtrykker et ønske om øget støtte med hensyn til finansiell performance og ressourcer fra Wonderful Copenhagen (Hollensen, 2003: 265). På nuværende tidspunkt eksisterer der nemlig utilfredshed i forhold til manglende samarbejde omkring en fælles strategi for Nordsjællands turisme. Dette påpeger Westh også vigtigheden af:

Mit ønske er på længere sigt på det politiske plan (...) at man laver et decideret destinationsselskab, som er i stand til for det første at tilvejebringe nogen gode markedsføringsaftaler... at agere mediebureau agere pressebureau og agere som bookingbureau (...) samtidig skal vi også kunne producere noget fælles markedsføringsmateriale... (Claus Westh, Lo-skolen, bilag 8, 25:40)

En samlet styring af kommunikationsindsatsen kan ifølge Westh bidrage til konsistens i kommunikationen og dermed også konsistens i forhold til destinationens image og identitet. I rapporten ”fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet” påpeges det desuden, at der i forhold til udbyderne stilles større krav til identitet (”Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet” 2004, s. 5). Det er derfor en væsentlig faktor at arbejde med MICE-udbydernes og dermed også destinationens identitet.

6.4 Trusler - eksternt perspektiv

Set ud fra et eksternt perspektiv er der en række trusler, som kan påvirke MICE-udbyderne. Her kan der blandt andet være tale om den økonomiske situation (Hollensen, 2003:265). I forbindelse med en eventuel lavkonjunkturperiode kunne Nordsjælland risikere at blive

fravalgt til fordel for andre omkringliggende MICE-destinationer i nabolandene. Danmark er generelt et dyrt land at rejse til, og derfor vil en sådan periode kunne bidrage til mindre efterspørgsel på MICE-markedet.

Set i lyset af at Wonderful Copenhagen fra år 2008 mister 40 procent af sine tilskud fra regeringen (VisitDenmark.dk, 2007), kunne det tænkes, at destinationsselskabet ikke vil modtage særlig meget økonomisk støtte fra Wonderful Copenhagen. Wonderful Copenhagenes direktør Lars Bernhard Jørgensen udtrykte maj 2007 til Børsen, at når pengene forsvinder, vil 40 procent af organisationens aktiviteter tilsvarende blive skåret væk (VisitDenmark.dk, 2007). Der er med andre ord tale om en fra regeringens side kraftig regulering i Wonderful Copenhagenes økonomiske situation. Da Nordsjælland jf. afsnit 5.3.5 til dels har sin styrke som MICE-destination på grund af en bemærket spin-off-effekt i forhold til København, vil reguleringen tilsvarende kunne få negative konsekvenser for udbydernes økonomiske situation. Hvis destinationsselskabet ikke kan få økonomisk opbakning fra regeringens side, er det derfor tvivlsomt, hvorvidt udbyderne, på trods af de i afsnit 5.5.2 overvejende positive opfattelser af destinationsselskabet, ønsker at støtte det.

Eftersom flere af udbyderne mærker en spin-off-effekt fra København, ville det også have indflydelse på Nordsjælland i tilfælde af en afmatning af efterspørgslen i København. Ifølge en artikel i Jyllandsposten fra d. 11. maj 2007 har Bella Center sidste år mistet 50 millioner kroner i omsætning som følge af færre konferencer, og i branchen kan det generelt mærkes, at storbyer i Asien i høj grad satser massivt på konferenceturismen (www.turismenyheder.dk, 2007). Dette vil sandsynligvis også kunne mærkes i Nordsjælland, da de er afhængige af spin-off-effekten til København.

I forhold til den eksisterende lave belægningsprocent hos udbyderne kunne man diskutere, om det kan have noget at gøre med konkurrenternes evne til i højere grad at kunne tilbyde det, der efterspørges. Hvis dette er tilfældet, skal der i højere grad arbejdes med dette hos udbyderne i Nordsjælland. Men en anden årsag til den lave belægningsprocent kan være, at deres evne til at planlægge og administrere bookningen af kunder ikke er tilstrækkelig.

6.5 Sammenfatning

Ud fra denne analyse har vi fået belyst en række styrker, svagheder, muligheder og trusler som kendetegner Nordsjælland som MICE-destination. Af styrker kan nævnes, at der er stor kapacitet, plads og naturskønne omgivelser, evne til at konkurrere på prisen og at de er

bevidste om 'soul' frem for 'body'. Svaghederne kan være manglen på samarbejde og kommunikation mellem MICE-udbydere, muligvis ikke tilstrækkeligt med højtuddannet personale samt manglen på en fælles markedsføringsindsats.

Der er dog også en række muligheder i form af motivation for samarbejde og en fælles kommunikationsindsats. Samtidig er der generel opbakning til en samlet indsats indenfor destinationsbranding af Nordsjælland. Den interne konkurrence kan både være en svaghed og en styrke afhængig af, hvilket konkurrenceniveau der er tale om. Men det er vigtigt at være bevidst om, at den interne konkurrence mellem udbydere kan blive en stopklods for samarbejdet. Slutteligt er der specielt en række økonomiske trusler, som kan have indflydelse på udbydere, da en nedskæring i regeringens midler til VisitDenmark i sidste ende kan have indflydelse på udbydere. Desuden kan lavkonjunktur samt destinationens afhængighed til København blive en trussel. Her til sidst vil vi give et grafisk overblik over resultaterne af analysen - se nedenstående figur.

6.5.1 Resultaterne fra analysen - Figur 5

<p style="text-align: center;">STYRKER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stor kapacitet • Naturskønne omgivelser • Plads og rummelighed • Kulturelle faktorer • Lavere pris • God infrastruktur • 'Soul' frem for 'Body' • Spin-off-effekt fra København 	<p style="text-align: center;">SVAGHEDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mangel på intern kommunikation og samarbejde • Dysfunktionel konkurrence
<p style="text-align: center;">MULIGHEDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opbakning til destinationsbranding af Nordsjælland • Motivation for samarbejde og kommunikation • Positionering ud fra tendenser på fremtidens mødemarked 	<p style="text-align: center;">TRUSLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afhængighed af Københavns branding • Afhængig af Wonderful Copenhagens indsats • Økonomisk afhængighed til VisitDenmark • Lavkonjunktur

7 Destinationsbranding af Nordsjælland

Ud fra SWOT-analysen har vi nu forsøgt at danne et øjebliksbillede af Nordsjælland set i forhold til MICE-turisme. SWOT-analysen påpegede især vigtigheden af markedsføring, der fremstår som en eksisterende svaghed, men samtidig en mulighed, som kan forbedres. Da der iblandt udbydere var opbakning til destinationsbranding af Nordsjælland samt motivation for samarbejde, vil dette afsnit søge at belyse mulighederne for at udvikle et destinationsbrand for Nordsjælland set i forhold til MICE-turisme.

Som belyst i afsnit 4.4 om destinationsbranding kan vi med afsæt i Hankinsons relational network brand-tilgang søge at finde afklaring på dette ved at opfatte destination Nordsjælland ud fra et adfærds- og relationsmæssigt synspunkt. Det er således relationen mellem kernebrandet og andre interessegrupper, der har indflydelse på brandet specielt primære services, infrastruktur, medier og forbrugere (Hankinson, 2004: 115). Ifølge den socialkonstruktivistiske grundtese er enhver handling en reaktion på en anden handling, der igen afføder en ny handling (Gilje, Grimen, 1993: 152f). Denne grundtese understøtter derfor vores tilgang til at forstå det nordsjællandske destinationsbrand. Da vores undersøgelse jf. afgrænsningen afsnit 1.2.3 i et brandinghenseende fokuserer på at forstå relationen imellem kernebrandet og de primære service forhold (MICE-udbydere), vil denne synsvinkel være fokus for analyseafsnittet. Dette gøres for at komme med bud på, hvilke værdier Nordsjælland kan brande sig på. Ligeledes vil det åbne op for forhold, destinationsselskabet skal være opmærksom på i forbindelse med deres markedsføringsindsats af destinationen. Først og fremmest vil brandets personlighed blive analyseret. Dernæst vil vi se nærmere på brandets positionering samt dets virkelighed.

7.1 Nordsjællands personlighed

Ud fra SWOT-analysen var der tegn på forskellige styrker, der kendetegner kernebrandets personlighed. Især de ”natuskønne omgivelser”, ”plads og rummelighed” og ”god infrastruktur” blev af udbydere fremhævet som positive brandegenskaber ved Nordsjælland (se SWOT-figur, afsnit 5.7.2). Tilsvarende blev også kulturelle faktorer fremhævet som destinationens styrker. Eksempelvis nævner Claus Westh fra Lo-skolen følgende:

I øjeblikket er vi jo vist verdens bedst bevarede hemmelighed, det eneste nogen kender, det er jo måske Louisiana og Kronborg og Fredensborg. Men det er som seværdighed, så besøger man og går...
(Westh, Lo-skolen, bilag 8, 34:02)

Nordsjællands funktionelle attributter forbindes her med store kulturelle attraktioner: et museum og slotte (Hankinson, 2004:116). Westh udtrykker, at der er behov for også at kende destinationen som mere end en seværdighed; noget der kan få turisterne til at blive på destinationen. Ifølge Keller (1993:7) kan et brands dimensioner forstås ud fra både kendskab og image. Turisterne har ifølge Westh kun et begrænset kendskab til Nordsjælland, der primært bliver positivt forbundet med funktionelle egenskaber. Gitte Winberg fra Bymose Hegn Hotel & Kursuscenter har en mere specifik opfattelse af, hvad der karakteriserer MICE-turismen i Nordsjælland.

Ofte har hotellerne heroppe nogle udendørsområder, og det kunne man måske bruge til noget udstilling af de her store ting, som skal vises eller udstilles. (Winberg, 23:32)

Winberg antyder her, at "exhibition"- elementet af MICE er en funktionel egenskab passende for Nordsjælland (Hankinson, 2004: 116). Derved ser hun en positiv kobling imellem konferencer og udstillinger. Lars Larsson fra Hotel Marienlyst har, bakket op af andre udbydere, følgende konkrete forslag til hvilke værdier Nordsjælland som MICE-destination kan fokusere på:

Et ord er *rummelighed*. Jeg mener, vi skal kunne rumme i Nordsjælland...altså vi har en masse fordele...gode forudsætninger i form af vores natur. Og hvis vi samtidig har en sjæl, om du vil.. en kultur i Nordsjælland som indeholder rummelighed, så tror jeg, vi når rigtig langt. (Larsson, Marienlyst, bilag 7, 16:31)

"Rummelighed" kan, ifølge Hankinson (2004: 116), karakteriseres som værende en erfaringsmæssig attribut. Egenskaben kan dermed både bruges i forhold til at karakterisere destinationens fysiske omgivelser såvel som til at kendetegne MICE-turisterne følelser overfor destinationen. Hvis Nordsjælland har en kultur, der understøtter rummelighed vil

også de symbolske egenskaber, herunder lokalbefolkning og servicepersonale kunne blive omfattet heraf. På den måde vil flere egenskaber i brandpersonligheden støtte op omkring brandværdiforslaget.

7.2 Positionering af Nordsjælland som MICE-destination

Generelt var holdningen fra SWOT-analysen, at et fokus på stedets fysiske omgivelser og bløde værdier kunne differentiere Nordsjælland fra andre destinationer. Især blev ”strand” og ”afslapning” gentagne gange fremhævet som relevante brandegenskaber (se bilag 7-11). Dog var der forskellige bud på, hvad de naturskønne omgivelser indebar afhængig af konferencestedets geografiske placering. Gitte Winberg fra Bymose Hegn Kursuscenter gav sit forslag til, hvad der gør Nordsjælland unik. Da nogle gæster gjorde hende opmærksom på, at de overvejede at booke en konference i København frem for Nordsjælland, sagde hun:

”Kom herop, og så skal I kigge på stedet. Og så tror jeg, at der er mere plads heroppe til at udfolde sig kreativt og til at grine... I stedet for at sidde på et eller andet hotel i København, hvor når du går ud for døren, så er du ude på strøget”. (Winberg, 20:16)

Udtalen vidner om, at Winberg forbinder Nordsjællands MICE-turisme med erfaringsmæssige egenskaber, der får turisten til at føle sig mere fri og afslappet til mode end i København (Hankinson, 2004: 116). Dette er Annette Therkildsen fra Borupgaard enig i, men kan desuden tilføje:

...Folk de kan komme ud i den friske luft frem for inde i København, hvor det måske er lidt besværligt med parkeringspladsfaciliteter.... Og du har måske ik' den samme mulighed for at holde folk samlet...fordi så er der så meget andet, der trækker inde i København.” (Therkildsen, Borupgaard, bilag 9, 9:24)

Tilgængelighed og plads også benævnt funktionelle attributter bliver her fremhævet som positive positioneringsfaktorer (Hankinson, 2004: 116). Samtidigt udtrykker Therkildsen, at udbydernes beliggenhed i Nordsjælland skaber rammer om en mere samlet konference, idet mødedeltagerne ikke forstyrres af det Københavnske byliv men bedre kan komme hinanden

ved. En vigtig positioneringsovervejelse, jf. rapporten ”Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet” (2004), kommer Claus Westh fra Lo-skolen ind på, idet han udtaler:

Vi er på vej ind i det område, der hedder....skal vi give jer en lærende oplevelse, eller skal vi give jer en forandringsoplevelse, skal vi give jer en netværksoplevelse. Jamen så kan vi gøre det på den og den og den måde...og det er et samarbejde" (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 20:30)

Westh fremhæver her vigtigheden ved personliggørelse af kundeoplevelsen (Hollensen, 2003: 202). Produktudvikling og forbedring af servicekvaliteten kan ifølge Westh bedst forekomme, når det sker i et samarbejde. Dette er i overensstemmelse med Hollensens relationsmarketing-tankegang(2003: 202). Et fokus på erfaringsmæssige attributter såsom ”den lærende oplevelse” og personliggørelse af turistens oplevelse tilkendes derfor som vigtig.

Dette afsnit har set på relationen mellem kernebrandet og konferenceudbydere i Nordsjælland. Dermed vil relationen til MICE-turisterne, medierne og infrastrukturen også være vigtig at undersøge mere dybdegående.

7.3 Brandkernens virkelighed

For at sikre succesfuld branding af Nordsjælland er det vigtigt, at entydig markedskommunikation omkring destinationen stemmer overens med virkeligheden (Hankinson, 2004: 116). Hvis et område brander sig på værdier såsom rummelighed og imødekommenhed, så skal de værdier have hold i virkeligheden. Ellers vil turisterne blive skuffede, i forhold til de forventninger til destinationen som er blevet opbygget igennem diverse reklamekampagner. Denne skuffelse kan i værste tilfælde vendes til negativ omtale. For at en succesfuld branding kan gennemføres, er det derfor vigtigt, at der investeres i den primære service, og de faciliteter der udgør destinationen (Hankinson, 2004: 116). SWOT-analysen jf. afsnit 5.7.2 påpegede forskellige trusler og svagheder, der kan forbedres. Først og fremmest er den antydede mangel på intern kommunikation og samarbejde blandt turisme- og serviceudbydere i Nordsjælland en svaghed, der kan arbejdes med. Claus Westh fra Lo-skolen har følgende forslag til at løse problemet:

...det drejer sig om at skabe nogle kommunikationsveje på et organiseret plan...og så drejer det sig om at udvikle produktet”...det er det, der er fordelene ved at lave et regionsamarbejde internt...og dels ved at lave nogle investeringer. (Westh, Lo-skolen, bilag 8, 34:02)

Westh anser med andre ord regionsamarbejdet som en mulighed, der kan forbedre brandets virkelighed. Hankinson (2004: 116) nævner, at succesen med brandet fremkommer, når der eksisterer effektive relationer mellem kernebrandet og interessenterne. Hver relation kan derved forbedre brandets virkelighed i den ønskede retning.

Ved at organisere samarbejdet og kommunikationen imellem destinationens turisme- og serviceudbydere kan den omtalte dysfunktionelle konkurrence i Nordsjælland måske undgås. Tilsvarende vil servicepersonalet igennem sådan et samarbejde kunne få en form for opkvalificering, sparre med hinanden og bedre holde sig opdateret med vigtige efterspørgsels-tendenser på markedet. Ved et styrket samarbejde mellem udbydere på destinationen kunne det også blive muligt at påvirke Wonderful Copenhagen's strategier og eventuelt resultere i en øget markedsføring af Nordsjælland. Den hidtil negative opfattelse af Wonderful Copenhagen blandt udbydere kan dermed reduceres og gøre det muligt for både destinationsselskabet og Wonderful Copenhagen at samarbejde om markedsføringstiltag, der kan fremme regionens samlede udvikling på turismemarkedet.

I forhold til brandets virkelighed er der også tale om visse styrker og muligheder, der med fordel kan fremhæves. MICE-udbydernes opbakning til Destination Nordsjællands oprettelse giver et godt praj om, at udviklingen med lidt organisering ovenfra kan bevæge sig i en positiv retning.

8 Refleksion over anbefalinger til Destination Nordsjælland

Med udgangspunkt i SWOT-analysen og destinationsbrandingafsnittet viser der sig nogle konkrete anbefalinger til Destination Nordsjælland. Dette afsnit vil derfor søge at give anbefalinger ud fra to fremkomne og overordnede temaer: 'Organisering af MICE-turisme i Nordsjælland' og 'Marketing og produktudvikling af destination Nordsjælland'.

8.1 Organisering af MICE-turisme i Nordsjælland

Ud fra vores analyse tegner der sig et billede af, at der er gode muligheder for udvikling af MICE-segmentet i Nordsjælland. SWOT-analysen viste dog en række svagheder og trusler ved Nordsjælland som nuværende MICE-destination. Blandt andet kan de relationer, der eksisterer indenfor turistproduktet ud fra udbydernes synspunkt, kritiseres. Mange udbydere fremhæver, at de er utilfredse med den eksisterende organisering af turismen i Nordsjælland. Destination Nordsjælland har derved et argument for deres ønskede position i turismemarkedssystemet. Argumentet kan ses i lyset af utilfredsheden med eksisterende intern kommunikation og samarbejde blandt udbydere i Nordsjælland. Tilsvarende påpegede SWOT-analysen udbydernes utilfredshed med Wonderful Copenhagens markedsføringsindsats af Nordsjælland. Destinationsselskabet har derved opbakning til at kunne varetage organiseringen af den overordnede kommunikation og samarbejde blandt MICE-udbydere i regionen. Dog påpeger Lars Larsson fra Marienlyst sit syn på, hvordan Destination Nordsjællands rolle bedst kan fungere.

...Såfremt det sker i samarbejde med Wonderful Copenhagen og de andre aktører på markedet...Det jeg så oplever i Wonderful Copenhagen regi...er at man går ind og konkurrerer med den norske og svenske pendant i henholdsvis Oslo og Stockholm... Jeg ser det som en fordel, at Wonderful Copenhagen og de tilsvarende organisationer i henholdsvis Sverige og Norge gik sammen, i stedet for at konkurrere med hinanden. (Larsson, Marienlyst, bilag x, 21.33)

Larsson pointerer her problemer med intern konkurrence imellem *convention bureaux* i Skandinavien, og fremhæver at Destination Nordsjælland ikke bør erstatte Wonderful Copenhagen, men i stedet udgøre et alternativ. Det kan måske blive et problem, hvis der blandt udbydere eksisterer forskellige opfattelser af, hvordan ansvarsområderne bør ligge fordelt mellem Wonderful Copenhagen og Destination Nordsjælland. Således bør destinationsselskabet være opmærksom på dette i deres arbejde.

En svaghed ved selskabet Destination Nordsjælland kan ses ud fra sammensætningen af de menneskelige ressourcer i den stiftede organisation. I VisitDk-ansøgningen fremgår det, at styregruppen foreløbigt har hovedkontor i Udvikling Nord i Helsingør og derudover er sammensat af C4 Hillerød samt Gribskov erhvervs-og turismefond. Dermed er repræsentanter fra de øvrige kommuner i Nordsjælland dvs. Fredensborg, Jægerspris, Frederiksværk-Hundested, Furesø, Hørsholm og Rudersdal kommuner ikke medtaget. Ifølge

Framkes (2002:102) diskussion af destinationsbegrebet er en destination blandt andet repræsenteret ved den markedsføringsindsats, der eksisterer omkring en destinations kerne- og perifere services. Hvis kun nogle af udbyderne, repræsenteret af de respektive kommuner, inddrages i udviklingen og markedsføringen af Nordsjælland, vil hele Nordsjælland dermed ikke fremstå som én destination.

8.2 Marketing og produktudvikling af destination Nordsjælland

Ser man på konkrete anbefalinger til hvorledes Destination Nordsjælland kan brande destinationen overfor MICE-turister, fandt vi frem til en række styrker i afsnit 6.1, der kendetegner kernebrandets forskellige elementer.

Det ville være anbefalelsesværdigt at destinationsselskabet i deres markedsføringsstrategi fokuserer på nogle af de værdier, som udbyderne mener kendetegner Nordsjælland som MICE-destination. Det vil derfor være en god idé at brande sig på ord som ”naturskønne oplevelser”, ”plads og rummelighed”.

Men disse værdier er ikke nok i sig selv, da en væsentlig del af en succesfuld marketingstrategi er positionering og differentiering (Hollensen, 2003:337). For det er ligeledes vigtigt at se på, hvori udbuddet hos konferenceudbyderne kan adskille sig fra andre destinationers. En måde at differentiere sig fra for eksempel København kan være at fremhæve, at der i Nordsjælland er større mulighed for fordybelse, da man ikke på samme måde forstyrres af storbyens mange aktiviteter og indtryk. Dette kan ligeledes påvirke konferencedeltagerens udbytte af det faglige indhold på konferencen, da der bliver mulighed for at arbejde mere målrettet og fokuseret under opholdet.

Et vigtigt udviklingsområde er forbedringen af servicekvaliteten og produktet. Dette kan gøres ved i højere grad at personliggøre kundeoplevelsen blandt andet ved at arbejde med at udvikle kompetencer på de enkelte konferencестeder til at kunne tilbyde ’det lærende møde’. Flere af udbyderne er allerede bevidste herom, men en anbefaling til destinationsselskabet kunne være, at de kunne fungere som samlingspunkt for videndeling omkring, hvad der rører sig på mødemarkedet.

En målrettet markedsføringsindsats med fokus på ’den lærende oplevelse’, hvor relationen til kunden bliver prioriteret, og hvor udbyderne i stigende grad tilbyder individuelle pakkelsninger, som tager udgangspunkt i den enkelte kundes behov, bør dermed være i centrum i arbejdet med at skabe et innovativt mødemarked på destinationen.

Samlet set bør destinationsselskabet have for øje, at der skal arbejdes med den interne kommunikation mellem udbyderne. Her kan de bidrage med at organisere samarbejdet og dermed også kommunikationen mellem parterne. Da et af ønskerne fra destinationsselskabets side er at markedsføre Nordsjælland som én destination, bør de være bevidste om at få skabt sammenhæng mellem image og identitet, således at alle vigtige parter bakker op om strategien. Et forsøg på at gennemføre en samlet brandingindsats for Nordsjælland kan blive problematisk, da mange aktører involveret også kan gøre billedet af Nordsjælland broget.

9 Konklusion

Dette projekt har søgt at besvare problemstillingen vedrørende Nordsjællands muligheder for at udvikle og markedsføre sig i forhold til MICE-turisme. Derudover gives en række anbefalinger til destinationsselskabets arbejde med en fremtidig brandingstrategi. Med et socialkonstruktivistisk udgangspunkt blev der oparbejdet og bearbejdet kvalitativt datamateriale anvendeligt for udarbejdelse af en SWOT-analyse. Denne gav et øjebliksbillede over hvilke svagheder og trusler, der kunne nedtones samt hvilke styrker og muligheder, der kunne benyttes i forhold til Nordsjællands markedsføring overfor MICE-segmentet. I forhold til det interne perspektiv påpeges, at der generelt er utilfredshed med en belægningsprocent på under halvtreds. Dermed er der mulighed for en større kapacitetsudnyttelse blandt udbydere. Derudover fremhæves en spinoff-effekt i forhold til København, god infrastruktur samt naturskønne omgivelser. Udbydere har mulighed for at konkurrere på prisen, og flere er også opdaterede i forhold til den generelle udvikling på mødemarkedet. Dog er der tendens til en dysfunktionel konkurrence på destinationen, hvilket kan være en af årsagerne til, at der er mangel på kommunikation og samarbejde mellem turisme- og serviceudbydere.

Med hensyn til det eksterne perspektiv udtrykker flere udbydere, at de føler sig overset af Wonderful Copenhagen's markedsføringsindsats af Nordsjælland. Dette begrundes med manglende organisering ovenfra i turismemarkedssystemet, samt at udbyttet af indbetalte bidrag ikke er tilfredsstillende. Afhængigheden til Wonderful Copenhagen anskueliggøres som en trussel for udbydere, når regeringen regulerer deres økonomiske tilskud. Dog er der blandt udbydere motivation for kommunikation og samarbejde omkring en fælles brandingindsats for Nordsjælland. Et sådan samarbejde vil kunne samle service- og turismeudbydere og skabe en konkurrencedygtig destination. Selskabet Destination Nordsjællands kan herved stå stærkt, hvis de kan bidrage til at udnytte disse muligheder.

Destinationsselskabet bør i deres markedsføringsstrategi ikke kun fokusere på funktionelle attributter såsom Kronborg og Louisiana, men også symbolske og erfaringsmæssige værdier som ”naturskønne oplevelser” og ”plads og rummelighed” overfor mødekøberne. Men udover disse værdier har destinationen især mulighed for at differentiere sig på, at der i Nordsjælland er større mulighed for fordybelse, da man ikke på samme måde forstyrres af storbyens mange aktiviteter og indtryk, hvilket påvirker konferencedeltagerens udbytte af det faglige indhold på konferencen. Dette går meget fint i

spænd med 'det lærende møde', hvor rammerne har mindre betydning, og indholdet er mere i fokus.

10 Metode- og kildekritik

I oparbejdningen af det kvalitative datamateriale har vi udelukkende talt med konferenceudbydere samt repræsentanter fra destinationsselskabet. Dermed er projektets konklusioner udelukkende draget ud fra et udbudsmæssigt perspektiv. Havde vi talt med mødekøbere eller MICE-turisterne, ville der muligvis have tegnet sig et andet billede af destinationen. Da konferenceudbydere kan være tilbøjelige til "at sælge" den virksomhed, som de repræsenterer, vil eventuelle svagheder ved deres eget etablerment samt opfattelser af Nordsjælland ikke træde tydeligt frem.

I forhold til vores brug af kvantitativ kildemateriale, har især "Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet" bidraget til analysens perspektiver. Idet rapporten er udarbejdet til generel anvendelse og ikke specifikt i forhold til en nordsjællandsk kontekst, er denne baggrund for projektet mindre pålidelig, end hvis mødekøberne var blevet forespurgt mere specifikt omkring imageopfattelser af Nordsjælland. Et andet centralt emne i projektet er vores brug af SWOT-analysen. I SWOT-analysen er der en skarp sondring mellem fire kategorier, hvilket gør modellen mindre dynamisk. En svaghed kan således ofte være en styrke og svaghed på én og samme tid. Skarpe definitioner kan derfor give mindre operationaliserbare værktøjer og dermed et øget behov for supplerende teori. Eksempler herpå kunne være brugen af en TOWS-analyse, der gør strategiudviklingen mere håndterbar.

11 Perspektivering

De fremkomne konklusioner samt vurderingen heraf peger frem imod nye problemstillinger, der kunne være relevante at undersøge. Som påpeget i brandinganalysen lå vægten på at undersøge relationen mellem primære serviceforhold. Da vi kun har undersøgt denne relation set i forhold til konferenceudbydere i Nordsjælland, ville en inddragelse af andre primære udbydere også være relevant. Dette kunne være en empirisk inddragelse af Wonderful Copenhagen og VisitDenmark. Herved ville de ansvarsområder, som destinationsselskabet, skal varetage blive tydeliggjort. Tilsvarende er kernebrandets relation til medierne væsentlig. En undersøgelse af det billede som offentlig omtale og andre kommunikationskanaler tegner af Nordsjælland ville have forbedret vores anbefalinger til brandingstrategien. Ligeledes kunne infrastrukturforholdene have været undersøgt mere dybdegående. En sidste og meget

væsentlig relation der ville have været gavnlig at undersøge, er mødekøbernes opfattelse af destination Nordsjælland. I samme ”kunderkategori” findes borgerne i Nordsjælland. En kvantitativ undersøgelse heraf ville kunne bidrage projektet med en mere bæredygtig forståelsesramme.

Ligeledes kunne man ved inddragelse af en anden videnskabsteoretisk tilgang som for eksempel kritisk rationalisme muligvis have nået frem til andre konklusioner, eftersom også vores indsamling og bearbejdning af datamaterialet havde været anderledes. Men da vi i dette projekt har arbejdet med den sociale kontekst og den indbyrdes afhængighed, der eksisterer mellem turistaktørerne på destinationen, har socialkonstruktivismen været oplagt som metateoretisk tilgang.

12 Litteraturliste

Carson, D. et al. (2001): *Qualitative Marketing Research*, SAGE Publications Ltd: London.

Danmark truet som konferencenation

http://www.turismenyheder.dk/6918.0.html?&tx_standbynews_pi1%5BshowUid%5D=17958&cHash=e7020e75d2 (d.16-05-2007 kl. 11.40)

Danske Konferencecentre:

www.dkbs.dk (d.12-05-2007 kl. 12.11)

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.

Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet, Danmarks Turistråd og Wonderful Copenhagen, januar 2004:

[www.wonderfulcopenhagen.dk/media\(4678,1030\)/Fremtidens_eftersp%F8rgsel_p%E5_m%F8demarkedet.pdf](http://www.wonderfulcopenhagen.dk/media(4678,1030)/Fremtidens_eftersp%F8rgsel_p%E5_m%F8demarkedet.pdf) (d. 18-05-2007 kl. 20:07)

Hall, M. (2000): *Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships*. Pearson Educated Limited: Harlow.

Hankinson, G. (2004): *Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands*. Journal of Vacation Marketing, 10 (2): 109-121.

Hollensen, S. (2003): *Marketing Management: A Relationship Approach*. Prentice Hall: England.

Kjørup, S (2000): *Er Sandheden Blot En Social Konstruktion?*, Norsk Medietidsskrift nr. 2, Universitetsforlaget: Trondheim.

Kotler, P.H. (1991): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

Kvale, S. (1997): *InterView: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag: København.

Kjørup, S. (2000):

<http://www.psy.ku.dk/bjerke/Er%20sandheden%20blot%20en%20social%20konstruktion.htm> (d.12-05-2007 kl. 13.51)

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

Launsø, L., Rieper, O. (2000): *Forskning om og med mennesker: forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*. Nyt Nordisk Forlag: København

Reinecker, L. Og Stray Jørgensen, P (2002): *Den gode opgave – opgaveskrivning på videregående uddannelser*. Samfundslitteratur.

Schnoor, P (2005): *Opsummering af Philip Kotler – Marketing Management*. Ventus. Danmark.

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

Wenneberg, S. B. (2002): *Socialkonstruktivisme som videnskabsteori*, Working Paper nr. 2, Handelshøjskolen: København

Bilagsoversigt

Bilag 1 – Oversigt over interviewede informanter	61
Bilag 2 – Spørgsmål til C4: Eksplorativt interview, 14. februar 2007	62
Bilag 3 – Interviewguide til Jacob Nielsen 11. april 2007	63
Bilag 4 – Interviewguide til konferenceudbydere	64
Bilag 5 – Transkription af møde med C4	66
Bilag 6 – Transkription af Interview med Jacob Nielsen, Repræsentant for Destinationsselskabet	68
Bilag 7 – Transkription af interview med konferenceansvarlig Lars Larsson, Hotel og Casino Marienlyst.....	70
Bilag 8 – Transkription af interview med konferencechef Claus Westh, LO-Skolen.....	72
Bilag 9 – Transkription af interview med konferencechef Annette Therkildsen, Comwell Borupgaard	75
Bilag 10 – Transkription af interview med marketingansvarlig Lars Lohmann, Bautahøj Kursuscenter	77
Bilag 11 – Transkription af interview med konferenceansvarlig Gitte Winberg, Bymose Hegn Hotel og Kursuscenter	86
Bilag 12 – Nordsjælland – én turistdestination	92
Bilag 13 – Destinationsselskabets ansøgning til VisitDenmark om at blive en helårsturistdestination.....	94
Bilag 14 – Lydoptagelser af interviews	110

Bilag 1 – Oversigt over interviewede informanter

Involverede parter i selskabet Destination Nordsjælland:

C4 Hillerød

Adresse: C4 Videncenter

Informanter: Tommy Kronborg, Ulrik

Dato: 14. februar kl.15:00

Jacob Nielsen fra Udvikling Nord (fuldmægtig i Helsingør kommune)

Adresse: Mødelokale 23.2. Roskilde Universitetscenter

Dato: 11.april 2007 kl.9:00

Konferenceudbydere i Nordsjælland:

Bautahøj Kursuscenter

Adresse: Bautahøjvej 39, Kulhuse • 3630 Jægerspris

Informant: Marketingchef Lars Lohmann

Dato: 2.maj 2007 kl.10:00

Bymosehegn Hotel og Kursuscenter

Adresse: Bymosegårdsvej 11 • 3200 Helsingør

Informant: Konferencechef Gitte Winberg

Dato: 26.april 2007 kl.10:00

Comwell Borupgaard

Adresse: Nørrevej 80 • 3070 Snekkersten

Informant: Konferencechef Annette Therkildsen

Dato: 27.april 2007 kl.11:00

Lo-skolen

Adresse: Gl. Hellebækvej 70 • 3000 Helsingør

Informant: Konferencechef Claus Westh

Dato: 2.maj 2007 kl. 14:00

Hotel & Casino Marienlyst A/S

Adresse: Ndr. Strandvej 2 • 3000 Helsingør

Informant: Marketingansvarlig Lars Larsson

Dato: 25.april kl.12:00

Bilag 2 – Spørgsmål til C4: Eksplorativt interview, 14. februar 2007

- Hvilken efterspørgselsmålgruppe er mest interessant for destinationsselskabet at få undersøgt, er det primært danske mødekøbere? Svenske, tyske eller hvordan? Eller er der større interesse i kystferiesegmentet? Man skal bruge forskellige strategier til forskellige segmenter.
- Har I gjort jer nogle overvejelser omkring hvilken type virksomheder, som I vil tiltrække?
- Nordsjælland som destination. Hvad indebærer dette? Hvilke kommuner er medtaget?
- Hvad skal vi fokusere på i forhold til branding? På hvilket skalaniveau ønsker I en handlingsplan? (Hillerød eller Nordsjælland)
- Er der politisk vilje til udvikling af destinationsselskabet? (hvem bakker op/ hvem gør ikke?) Vi vil gerne skabe en handlingsplan, men det vil være gavnligt for os at arbejde med realistiske scenarier i forhold til udformningen af vores anbefalinger.
- Hvordan samarbejder kommunerne på tværs efter kommunesammenlægningerne?
- Har destinationsselskabet udformet strategier for dets virke?
- Er der udformet en hjemmeside?
- Informationssøgning: Kunne det være interessant for destinationsselskabet at opnå en viden om, hvilke samarbejdspartnere/medier i København, der er relevante i forhold til at sende turisten videre i systemet? Eks. henvisning fra Wonderful Copenhagens hjemmeside? Copenhagen This Week?

Bilag 3 – Interviewguide til Jacob Nielsen 11. april 2007

Baggrundsviden

Hvad er din faglige baggrund?

Hvad er din rolle i forbindelse med Destinationsselskabet?

Formål med Destinationsselskabets oprettelse

Hvorfor blev Destinationsselskabet oprettet?

Hvad ønsker man primært at opnå? ((inter)ationale turister eller tilflyttere?)

Hvor hurtigt skal resultaterne opnås?

Målgruppe

Ud fra formulerede visioner, fremgår en meget bred segmentering. Kan du fortælle os om begrundelsen herfor?

I forhold til erhvervsturismen, har I fokus på konferencer. Dermed har I afskåret jer fra resten af MICE-segmentet. Hvad er begrundelsen for dette? (møder, belønningsrejser og udstillinger medtages dermed ikke)

Hvilke konkrete tiltag har I tænkt på at gennemføre for at tiltrække den ønskede målgruppe?

Positionering og udbud

Hvordan er din oplevelse af Nordsjælland som destination?

Hvad kendetegner Nordsjælland som turistdestination (image)?

Hvad mener du, bør være Nordsjællands unikke fokus i forhold til turisme?

Hvilket relevant udbud mener du der er?

Hvordan har I overvejet en positionering/adskillelse i forhold til resten af Øresundsregionen?

Hvordan er positioneringen i forhold til resten af Danmark?

Hvem er Destinationsselskabets konkurrenter?

Udbyderne

Hvilke udbydere ønsker man primært at tilgodese? (skal man varetage campingpladsernes eller hotellernes interesser?)

Hvordan skal resultaterne (fx de turister der kommer til regionen) deles blandt de forskellige kommuner?

Ønsker man at presse på for at lave større omvæltninger, fx udvikle infrastrukturen?

Samarbejde

Hvordan fungerer samarbejdet til Wonderful Copenhagen?

Hvordan fungerer samarbejdet til resten af Øresundsregionen? (hvilke samarbejdsparter er der tale om?)

Hvad er din opfattelse af samarbejdet internt imellem MICE-turismeudbydere i Nordsjælland?

Hvordan er samarbejdet i forhold til events og andre arrangementer i Nordsjælland?

Bilag 4 – Interviewguide til konferenceudbydere

Baggrundsviden

Beskriv kort jeres virksomhed? I forhold til udbud/primære kunder osv.

Hvad er din faglige baggrund?

Hvad er din rolle/dit daglige virke i virksomheden? Primære funktion.

Hvad ved du om Destinationsselskabet Nordsjælland?

Hvad er din rolle i forbindelse med Destinationsselskabet Nordsjælland?

Har du kendskab til Destinationsselskabets formulerede visioner?

Målgruppe

Hvilke turister henvender I jer primært til? ((inter)ationale turister eller lokale?)

Hvordan er jeres kapacitet i forhold til en udvidelse af turismen?

Har I officielle tal på jeres bookingprocent som vi kan få udleveret?

Hvad er jeres visioner om de segmenter I primært ønsker at tiltrække?

Hvor vigtig er MICE/konference-turisme for jeres virksomhed?

Hvor stor en andel udgør den af jeres samlede kundegrundlag?

Hvilken type virksomheder benytter sig af jeres faciliteter?

Hvorfra kommer MICE/konference-turisterne primært? (lokalt, regionalt, globalt?)

I forhold til erhvervsturismen har Destinationsselskabet fokus på konferencer, ville det passe ind i jeres målsætninger? Eller er der områder I hellere vil have at der fokuseres på?

Hvilke konkrete tiltag har I tænkt på at gennemføre for at tiltrække den ønskede målgruppe?

Hvad gør I for at holde på kunderne? (evt. særlige relationer igennem loyalitetsprogrammer?)

Positionering og udbud

Hvordan er din oplevelse af Nordsjælland som destination?

Hvilke steder finder I typisk, at MICE-turisten finder interessant under opholdet i Nordsjælland? Og hvorfor?

Hvornår har I flest besøgende? Hvordan forløber sæsonen...

Hvordan er I opdaterede og hvordan tilpasser I jer de tendenser der efterspørges indenfor MICE-turismen? (læs I evt materiale fra WOCO/VisitDenmark)

Hvad kendetegner Nordsjælland som turistdestination (image)?

Hvad synes du om Nordsjællands infrastruktur?

Hvad mener du, bør være Nordsjællands unikke fokus i forhold til turisme?

Hvilket relevant udbud mener du der er?

Mærker I en spin-off effekt i forhold til København?

Hvorfor mener du, at MICE-turister vælger netop jeres sted til at afholde arrangementer?

Hvordan har I overvejet en positionering/adskillelse i forhold til resten af Øresundsregionen?

Hvordan er positioneringen i forhold til resten af Danmark?

Samarbejde

Samarbejder I med andre udbydere indenfor turisme og konferencebranchen?

Hvordan skal resultaterne (fx de turister der kommer til regionen) deles iblandt de forskellige kommuner?

Forekommer der koordinering i forhold til events og andre arrangementer i Nordsjælland?

Hvad samarbejder I om?

Ønsker man at presse på for at lave større omvæltninger, fx udvikle infrastrukturen?

I hvilken grad imødekommer offentlige instanser jeres ønsker og behov i forhold til at udvikle konferenceturisme? (parkeringsmuligheder, infrastruktur, samarbejde mm.)

Har du eventuelt konkrete forslag til forbedringer?

Hvordan fungerer samarbejdet til Wonderful Copenhagen?

Hvordan fungerer samarbejdet til resten af Øresundsregionen? (hvilke samarbejdsparter er der tale om?)

Ville jeres interesser kunne plejes af Destinationsselskabet hvis det får en bestyrelse der udover kommunale repræsentanter består af fx direktørerne for Scandlines og Louisiana?

Afrunding af interview

Når der ikke kommer flere nyttige informationer afsluttes dybdeinterviewet med en struktureret opsummering.

Hvordan synes du at interviewet gik? (positive/negative ting)

Vi takker for din deltagelse i interviewet.

Har vi eventuelt mulighed for at kontakte dig efterfølgende, hvis vi har nogle ekstra, uddybende spørgsmål vi gerne vil følge op på?

Nordsjælland - én turistdestination

Mission:

Nordsjælland skal opfattes som en nordeuropæisk helårsdestination i topklasse til gavn for både besøgende turister og regionens borgere. Nærheden til København og Skåne skal inddrages som en del af den oplevelse det skal være at besøge Nordsjælland som destination.

Vision:

Visionen er at løfte Nordsjælland inden for erhvervsrelateret turisme (fortrinsvis konferencer), familieturisme (camping, feriecentre, sommerhus, vandrehjem) samt kystturisme (hotel, wellness, lystbåde). Satsningen på alle tre turistsegmenter skal ses som en samlet satsning, hvor besøgende turister inden for ét af segmenterne - som følge af de mange oplevelsestilbud og/eller gode service - inden for en overskuelig årrække kommer på genvisit i én eller flere af de nævnte turistformer.

Baggrund:

Udviklingen på en turistdestination måles som oftest i antal overnatninger ved hoteller/feriecentre, sommerhus, camping, vandrehjem og i lystbådehavne. Det der bestemmer niveauet for samlet antal overnatninger er kapaciteten i de nævnte overnatningsformer samt kvaliteten i de produkter og oplevelser regionen tilbyder besøgende turister. I det følgende antages det, at der i Nordsjælland ikke er sket en decideret reduktion i kapaciteten til at modtage overnattende turister samt at antal produkter og oplevelser i Nordsjælland - og kvaliteten i disse produkter og oplevelser - er uændret set over de seneste ti år.

Nordsjælland er i dag en campingdestination målt på totale antal overnatninger. Ca. 40% af de tilsammen 1, 4 mio. årlige overnatninger finder sted på regionens campingpladser, mens hotel/feriecenter og sommerhusovernatninger hver står for ca. 25% af alle overnatninger. De sidste 10% er således fordelt mellem overnatninger på vandrehjem og i lystbådehavnene.

Set over alle overnatningsformer har Nordsjælland de seneste ti år oplevet et fald på 6-7%. Faldet har været generelt for alle overnatningsformer undtagen ved regionens vandrehjem. Fra 2004 er den negative udviklingstendens vendt for regionens hoteller/feriecentre, dog er det fortrinsvis i regionens østlige dele, at hotelovernatninger er i egentlig fremgang. Den negative udviklingstendens fortsætter derimod for regions dominerende turismeform; campingferie, samt for ferie i udlejet sommerhus.

Den nordsjællandske udviklingstendens følger udviklingen i Danmark som helhed. På landsplan har amterne i Danmark oplevet et tilsvarende fald på 5-10 % set over de sidste 10 år. Også Nordvest Skåne har i samme tiårs periode oplevet et generelt faldende antal overnatninger. København har derimod oplevet en positiv udviklingstendens med en vækst på 40% i antal overnatninger, fortrinsvis på hoteller.

Organisering:

Der etableres en turistmæssig overbygningsorganisation, som geografisk i første omgang dækker Helsingør kommune, Gribskov kommune, Ny Fredensborg kommune samt Hillerød kommune.

Øvrige nordsjællandske kommuner forventes at tilslutte sig det forpligtende samarbejde i løbet af 2007-2008.

Samarbejdet skal baseres på en fælles struktur, som koordinerer alle tiltag inden for markedsføring, produktudvikling og kompetenceløft af modtagerapparat. En fælles webportal bliver i første omgang omdrejningspunktet for samarbejdet.

Det turistmæssige samarbejde er forpligtende i den forstand, at de deltagende parter allokere alle deres markedsførings- og produktudviklingsmidler (kapital & medarbejderressourcer) til beslutning om anvendelse hos en bestyrelse med en nedsat direktion.

Aktiviteter:

Midlet til at løfte visionen skal være en udvidelse af kapaciteten til at modtage overnattende turister kombineret med et kvantitativt og kvalitativt løft i produkter og oplevelser tilegnet turister.

Sidstnævnte er også et ønske om en fortsat udvikling af en-dags-turisme til fordel for alle fritidsaktive borgere i Øresundsregionen samt for overnattende turister i København og Skåne.

Der skal med andre ord ske en erhvervsmæssig satsning på oplevelsesindustrien med tilhørende udvidelse af antal overnatningsmuligheder kombineret med et kompetencemæssigt løft af kvaliteten i regionens modtagerapparat, samt en overordnet markedsføring af Nordsjælland som en helhed med et antal geografisk spredte besøgsmaal.

Konkrete aktiviteter (forslag):

A: Markedsføring: Fælles markedsføring, herunder fælles web-portal for Nordsjælland.

B: Infrastruktur: Deltagelse i udviklingsarbejdet med etablering og udbygning af den turistrelaterede infrastruktur: Conferencecentre, wellness, aktiv ferie m.m.

C: Erhvervsturisme (MICE): Deltagelse i udviklingen af og samarbejdet mellem regionens conferencecentre, herunder udviklingen af Nordsjælland som destination for det "Det lærende møde"

D: Kompetenceløft: Deltagelse i udvikling af et uddannelsesprogram for turistservice for alle medarbejdere med direkte kundekontakter til regionens turister. Programmet forsøges realiseret med Interreg IV-midler i et samarbejde med WOCO og Nordvest Skåne.

E: Segment-turisme: Ekstra fokus på udvikling af 'pakkeløsninger' indenfor eksempelvis lystfiskerturismen eller 'ud i naturen' turisme.

Tidsplan:

Der er opstart primo 2007. Her skal et Nordsjællandsk destinationsselskab oprettes formelt.