

Vejledning for Dansk Kvalitetsturisme

Udarbejdet for Erhvervs- og Vækstministeriet
af Dansk Standard



ERHVERVS- OG VÆKSTMINISTERIET

DS

DANSK STANDARD



Vejledning for Dansk Kvalitetsturisme

Udarbejdet for Erhvervs- og Vækstministeriet af Dansk Standard

Udgiver: Dansk Standard

Projektleder: Niels Madelung

Redaktør: Mette Juul Sandager

November, 2016

Billeder til omslag og vejledning: Colourbox.

Forord

I 2014 vedtog regeringen *Vækstplan for dansk turisme* med 20 initiativer med det formål at fremme tiltrækningen af udenlandske turister. Baggrunden for vækstplanen var bl.a., at Danmark havde en lavere omsætning og færre besøgende end de lande, Danmark normalt kan sammenlignes med på turismeområdet. Et af initiativerne i planen var at udvikle denne vejledning, der skal bidrage til at gøre dansk turisme kendt for høj kvalitet og god service og derigennem tiltrække flere udenlandske turister til Danmark.

Det er regeringens ambition, at den danske turismesektor skal være kendt for høj kvalitet og service. Hvis vi skal vinde i konkurrencen om de internationale turister, skal dansk turisme være kvalitetsturisme.

Vækstplan for dansk turisme 2014

Når turister besøger Danmark, formes deres oplevelser af en række lokale forhold og interaktioner med offentlige og private aktører såsom restauranter, overnatningssteder, kulturinstitutioner, offentlig skiltning og transportmuligheder, for bare at nævne nogle. Alle disse forhold

udgør den værdikæde, som turisterne møder, og som påvirker den samlede helhedsoplevelse, turisterne står tilbage med, når de rejser fra Danmark.

Ønsket om at forbedre kvalitet og service i dansk turisme er en samlet indsats, hvor både destinationsorganisationen og turistaktøren har en rolle at udfylde og et ansvar for at sikre en positiv helhedsoplevelse.

Dansk Standard har i dialog og samarbejde med mere end 50 repræsentanter* fra turismeerhvervet udarbejdet *Vejledning for Dansk Kvalitetsturisme*, som adresserer behovet for synergi og samarbejde om turisternes helhedsoplevelse. Vejledningen er et dialogværktøj til at samle private og offentlige aktører og inspirere til at formulere udfordringer og potentialer for den enkelte aktør og den samlede destination. Målet med vejledningen er at give destinationsorganisationer og aktører et redskab til målrettet at arbejde med kvalitet og service gennem en løbende forbedringsindsats for derved at kunne tiltrække flere turister. Vejledningen er i særdeleshed tiltænkt den brede midtergruppe af aktører og destinationsorganisationer.

Dansk Standard, 2016

* Heriblandt: Campingrådet, Dansk Kyst- og Naturturisme, Dansk Turismefremme, Danske Destinationer, Dansk Erhverv, Dansk Industri, Center for Turisme og Oplevelser, Europcar, Feriehusudlejernes Brancheforening, Institut for Blinde og Svagsynede, Kommunernes Landsforening, Landsforeningen for Landboturisme, Seismonaut, Small Danish Hotels, Sydvestjysk Udviklingsforum, Syddansk Universitet, Uplevel, VisitDenmark, VisitOdsherred, VisitAarhus, Wonderful Copenhagen, Aalborg Universitet.

Indholdsfortegnelse

	1. Indledning	3
	2. Nøglebegreber	6
	Nøglebegreb 1: Kvalitet-service-modellen	7
	Nøglebegreb 2: Helhedsoplevelsen	8
	Nøglebegreb 3: Forbedringshjulet	10
	3. Destinationer	12
	Kerneopgave 1: Vision og strategi for destinationen	15
	Kerneopgave 2: Udvikling og samarbejde i destinationen.....	17
	Kerneopgave 3: Bindeled mellem det offentlige og aktørerne i destinationen	20
	Kerneopgave 4: Branding og markedsføring	22
	Kerneopgave 5: Gæsteservice.....	25
	Tjekliste til destinationer	27
	4. Kvalitets- og serviceudvikling for aktører	28
	Aktivitet 1: Planlæg – Hvad vil jeg, og hvordan?	30
	Aktivitet 2-7: Sådan arbejder du med kvalitets- og serviceforbedringer	34
	Aktivitet 2: Udfør – Turismeprodukter.....	36
	Aktivitet 3: Udfør – Kend dine kunder	38
	Aktivitet 4: Udfør – Kvalitets- og servicepolitik	41
	Aktivitet 5: Udfør – Branding og kommunikation.....	44
	Aktivitet 6: Udfør – Medarbejderne	48
	Aktivitet 7: Udfør – Værdikæde	50
	Aktivitet 8: Vurder – Når jeg målet?	52
	Aktivitet 9: Juster – Hvad skal jeg ændre?.....	54
	5. Afrunding	56
	Skabeloner og eksempler.....	58
	Litteratur	63

1.

Indledning

Alle i turismeerhvervet er interesserede i, at Danmark bliver kendt for høj kvalitet og god service.

I nationale analyser og undersøgelser af turisternes tilfredshed peger rapporterne blandt andet på, at der bør arbejdes med at forbedre turistens tilfredshed med kvalitet og service¹ for at tiltrække endnu flere turister til Danmark.

Vejledning for Dansk Kvalitetsturisme er en guide til at arbejde målrettet og systematisk med kvalitets- og serviceforbedringer i turistbranchen. Vejledningen bygger på de grundlæggende kvalitetsforbedringsprincipper i standarden for kvalitetsledelse, ISO 9001 (se side 10-11), men er tilpasset og fortolket til turistbranchens arbejde. Vejledningen kan bruges både af destinationsorganisationer samt private og offentlige aktører uanset størrelse og kompleksitet. For både aktører og destinationsorganisationer er der udvalgt en række faglige emner – fx tilfredshedsundersøgelser, kommunikation og branding – som har særlig stor betydning for turistens opfattelse af kvalitet og service. Vejledningen for kvalitetsturisme tager udgangspunkt i, at størstedelen af turistbranchen i forvejen arbejder succesfuldt med de faglige aspekter i emnerne, og tilbyder i stedet en samlet ramme eller metode til at få emnerne til sammen at skabe udvikling i virksomheden gennem målrettede kvalitets- og serviceforbedringer.

Ud over at skabe sammenhængende forretningsudvikling i den enkelte virksomhed eller organisation fokuserer vejledningen også på tværgående samarbejde i turistbranchen og muligheden for at skabe synergieffekter. Vejledningen kan derfor også anvendes af forskellige samarbejdskonstellationer til at sætte fælles mål og rammer for, hvad god kvalitet og service er.

¹ *Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne*, Det Nationale Turismeforum 2016, Turistundersøgelse, VisitDenmark 2014.

Vejledningens opbygning

Kapitel 2 introducerer tre nøglebegreber i arbejdet med kvalitets- og serviceforbedringer:

1. **Kvalitet og service**
2. **Helhedsoplevelsen**
3. **Forbedringshjulet.**

De tre nøglebegreber er relevante for både aktører og destinationsorganisationer, da de sætter rammen for, hvordan man arbejder med kvalitets- og serviceforbedringer i de faglige emner, der introduceres i kapitel 3 og 4.

Kapitel 3 henvender sig til destinationsorganisationer og beskriver fem kerneopgaver, der er væsentlige, når destinationsorganisationen arbejder med kvalitets- og serviceforbedringer. Hvert af de fem områder fokuserer på, hvordan man arbejder med kvalitets- og serviceforbedringer inden for den enkelte kerneopgave, og giver gennem en række arbejdsspørgsmål og eksempler inspiration til, hvordan man kan koble ISO 9001-principperne for kvalitets- og serviceforbedringer på den enkelte kerneopgave.

Kapitel 4 fokuserer på, hvordan aktørerne kan arbejde med kvalitets- og serviceforbedringer gennem seks centrale faktorer, der påvirker turistens oplevelse af kvalitet og service. Udgangspunktet er din virksomhed, og hvad der skaber værdi for dine turister. Derfor skal du tage udgangspunkt i de dele, der er relevante for lige netop din forretning.

Flere steder i vejledningen er der indføjet case-beskrivelser, tipbokse og arbejdsspørgsmål samt skemaer, som kan fremme brugen af vejledningen. Alle skemaerne findes samlet til sidst i vejledningen (s. 58-62).

På de sidste sider findes der lister over bøger, artikler o.a., som arbejdsgruppen har ladet sig inspirere af i arbejdet med denne vejledning.

Når vejledningen er læst

Når I har arbejdet med emnerne i vejledningen, skal I gerne stå tilbage med inspiration og ideer til, hvordan I løbende kan forbedre turistens oplevelse af kvalitet og service.

Samtidig er det et mål at skabe fokus på sammenhængen mellem aktør og destinationsorganisation, hvor I hver især og sammen påvirker og styrker turisternes samlede helhedsoplevelse under besøget i Danmark.

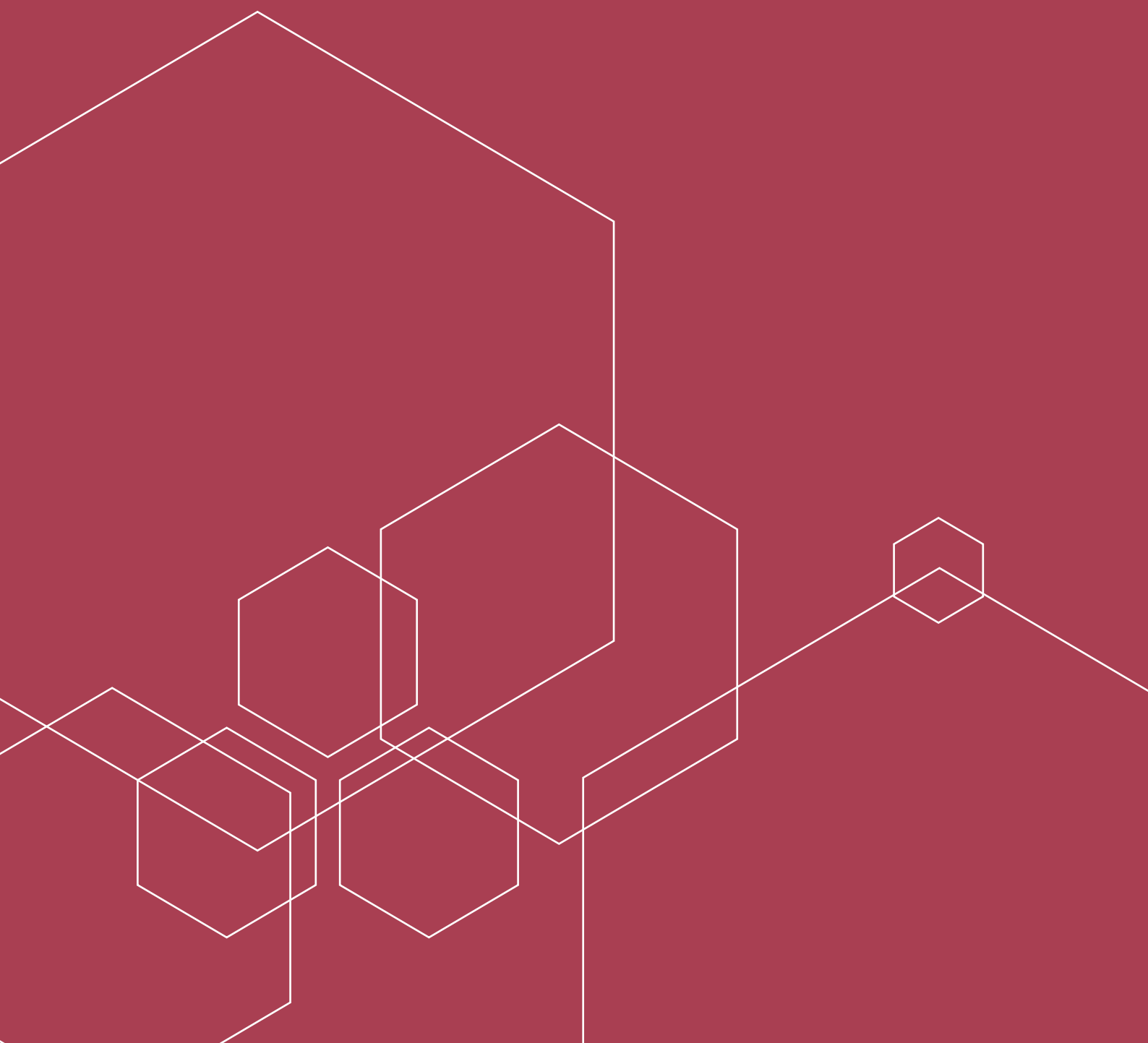


Når turistens helhedsoplevelse skal forbedres, kræver det samarbejde om kvaliteten fra alle dem, turisten møder under sit ophold.



2.

Nøglebegreber



I denne vejledning bruges 3 nøglebegreber:

1. **Kvalitet og service** – Hvad er kvalitet og service?
2. **Helhedsoplevelsen**
– Hvem og hvad påvirker turistens samlede oplevelse?
3. **Forbedringshjulet**
– Hvordan optimeres kvalitet og service?

serviceniveau, som alle skal leve op til. Men det giver derimod mening for alle at arbejde løbende og bevidst med deres kvalitet og service.

HVAD ER KVALITET OG SERVICE?

- Kvalitet er det niveau af værdi, kunden oplever ved produktet.
- Service er den måde, produktet leveres til kunden på.

Nøglebegreb 1: Kvalitet-service-modellen

Når det danske turisterhverv skal levere en høj kvalitet og god service, giver det ikke mening at definere én bestemt kvalitet eller ét bestemt

Selvom kvalitet og service er to forskellige ting, kan de være svære at adskille. Kundens oplevelse af produktets kvalitet hænger i høj grad sammen med, hvordan det bliver leveret (service), og omvendt afhænger serviceoplevelsen i høj grad af, hvilken kvalitet produktet har. Derfor bruges kvalitet og service som ét begreb i vejledningen.



Inspireret af: Marketing for Leisure and Tourism by Michael Morgan, Pearson Education Limited.

Figur 1: Kvalitet-service-modellen

Kvalitet-service-modellen (figur 1, side 7) viser, hvad turistens forventninger og den faktiske oplevelse bliver skabt af. De lyseblå kasser repræsenterer de faktorer, der tilsammen skaber turistens forventninger til oplevelsen, mens de mørkeblå kasser repræsenterer de elementer, der påvirker turistens faktiske oplevelse. De tekniske egenskaber er fx, med hvilken nøjagtighed og ekspertise oplevelsen leveres, mens de funktionelle egenskaber er den service, oplevelsen bliver leveret med. Nogle af kasserne kan man påvirke eller justere, mens andre afhænger af eksterne faktorer.

Hvis der er et misforhold mellem turistens forventninger og den faktiske oplevelse, er der en *kvalitetskløft*, og det er den kvalitetskløft, der skal gøres mindst mulig. Kvalitet-service-modellen viser, at det er nødvendigt at arbejde med både forventninger og den faktiske oplevelse for at skabe oplevelsen af høj kvalitet for turistene – dvs. mindske eller undgå en kvalitetskløft.

ARBEJDSSPØRGSMÅL TIL KVALITET-SERVICE-MODELLEN

Når I arbejder med kvalitetsforbedringer, skal I fokusere på tre ting fra kvalitet-service-modellen:

1. Hvordan kan de faktorer, der skaber turistens forventninger, påvirkes?
2. Hvordan kan de faktorer, der skaber turistens oplevelse, påvirkes?
3. Hvordan mindskes/undgås en kvalitetskløft (forskellen mellem forventninger og det oplevede)?

Nøglebegreb 2: Helhedsoplevelsen

Hvad er turistens helhedsoplevelse?

Helhedsoplevelsen er summen af alle turistens oplevelser, indtryk og berøringsflader før, under og efter opholdet i Danmark. Alt, turistene møder – fra de forskellige aktører til lokale virksomheder og lokalbefolkningens imødekommenhed – bidrager til helhedsoplevelsen både positivt og negativt. Figur 2 viser turistens helhedsoplevelse (rød kasse), hvor turistene påvirkes af en kombination af lokal samfundet (mørkeblå kasser) og den etablerede turistbranche, også kaldet turismens værdikæde (lyseblå kasser).

Begrebet "turistens helhedsoplevelse" refererer altså til den samlede oplevelse, turistene får under sit ophold, mens turismens værdikæde alene refererer til den etablerede turistbranches samarbejde.

Hvorfor er helhedsoplevelser vigtige?

Alle turistens oplevelser, indtryk og berøringsflader påvirker helhedsoplevelsen. Derfor er det ikke tilstrækkeligt, at den etablerede turistbranche (de lyseblå kasser) har et godt produkt og leverer god kvalitet og service, hvis de øvrige indtryk og berøringsflader (de mørkeblå kasser) trækker den samlede helhedsoplevelse ned.

En positiv helhedsoplevelse forudsætter gode oplevelser under hele opholdet, og det kræver et tæt samarbejde mellem de lyseblå og mørkeblå kasser.

Udfordringen kan være, at den etablerede turistbranche primært kan kvalitetssikre de lyseblå kasser og måske kun har fokus på samarbejdet indbyrdes mellem de lyseblå kasser. De mørkeblå kasser kan være sværere at påvirke og ændre, men kan betyde lige så meget for turistens samlede indtryk af området og dermed helhedsoplevelsen.

Vejledningen opfordrer derfor aktører og andre private og offentlige interessenter til at tage ansvar for at forbedre og styrke deres egen positive indvirkning på turistens helhedsoplevelse.



Figur 2: Turisternes helhedsoplevelse i forhold til turismens værdikæde

(den røde kasse) samt at understøtte samarbejdet med de øvrige påvirkninger i de mørkeblå og lyseblå kasser. Samarbejde mellem og på tværs af de mørkeblå og lyseblå kasser skaber en stærk synergieffekt, der øger turistens positive helhedsoplevelse mere end summen af den enkeltes bidrag eller samarbejde kun mellem de lyseblå kasser alene.

ARBEJDSSPØRGSMÅL TIL ARBEJDET MED HELHEDSOPLEVELSEN

1. Hvordan påvirker de forskellige lyseblå og mørkeblå kasser turistens helhedsoplevelse?
2. Hvordan mindskes betydningen af indholdet i de kasser, som har en negativ effekt på helhedsoplevelsen?
3. Hvordan bidrages der positivt til helhedsoplevelsen gennem samarbejde og sammenhængskraft?

CASE: BEDRE TAXASERVICE – HORESTA REGION HOVEDSTADEN

HORESTA har udarbejdet et servicekodeks for taxaer efter en række tilbagemeldinger om mangel på god service i københavnske taxaer. HORESTA gik derfor sammen med de fire største københavnske taxaselskaber om at udvikle et servicekodeks for bl.a. adfærd, høflighed og opmærksomhed fra chaufførens side samt renholdte og røgfrie biler. *”Det hjælper ikke meget, at vi på hoteller, restauranter og attraktioner arbejder målrettet med at udvikle vores service, hvis taxachaufførerne giver gæsterne en dårlig oplevelse. Derfor var det vores håb, at vi kunne få selskaberne med på et kodeks, der beskriver god kundeservice,”* siger Allan L. Agerholm, bestyrelsesmedlem i HORESTA. Målet med kodekset er at løfte turistens samlede oplevelse af kvalitet i Danmark, ved at den etablerede del af turistbranchen (de mørkeblå kasser) fokuserer på at forbedre turistens oplevelse ved at forbedre oplevelsen i de lyseblå kasser (figur 2).

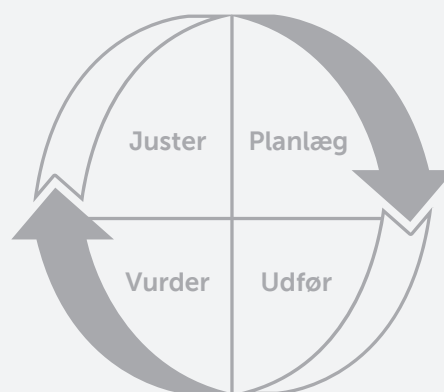
Kilde: HORESTA

Forbedringshjulet

Forbedringshjulet tager udgangspunkt i et hjul bestående af fire faser: Planlæg, udfør, vurder, juster.

Hvor hyppigt I løber igennem de fire faser, afhænger af den aktuelle situation. Det afgørende er, at det sker regelmæssigt (ugentligt, månedligt eller årligt). Hvor I starter i hjulet, er valgfrit.

Figur 3: Forbedringshjulet



Nøglebegreb 3: Forbedringshjulet

Det tredje nøglebegreb handler om at skabe løbende forbedringer i sin virksomhed.

ISO 9001, Kvalitetsledelse, er en internationalt anerkendt metode til at arbejde med løbende forbedringer af kvalitet og service. ISO 9001-metoden kan også kaldes for et forbedringshjul og er denne vejlednings udgangspunkt for at arbejde med kvalitets- og serviceforbedringer gennem målrettede overvejelser og indsatser.

Med ISO 9001-metoden tænker man forbedringer som en vedvarende proces i modsætning til tilfældige forbedringer på baggrund af fx kundeklager eller faldende omsætning. Forbedringshjulet kan bruges både til mindre forbedringsprojekter (mikroniveau) og til langsigtede strategiske forbedringer (makroniveau).

Forbedringshjulet bruges til at skabe værdiforøgelse af produkter, services og effektivitet gennem målrettede overvejelser og handlinger med udgangspunkt i turistens forventninger og behov.

Forbedringshjulet introduceres i det følgende på et generelt niveau og eksemplificeres i destinations- og aktørdelen – hhv. kapitel 3 og 4.

Fase 1 – PLANLÆG

I fasen "Planlæg" beslutter I, hvad I ønsker at ændre eller forbedre, og laver en handleplan for, hvordan I konkret vil gøre det.

Planlægningen tager ofte udgangspunkt i virksomhedens overordnede strategiske mål og er en god metode til at sikre, at de strategiske målsætninger omsættes til konkrete handlinger.

- Lav målbare mål og delmål (se fx boksen om SMART-mål på næste side), ansvarsfordeling og tidsplan for den enkelte indsats, så I altid ved, hvor langt I er, og ikke mindst hvornår I er i mål – eller vælger at stoppe indsatsen ved manglende resultat.
- Brug jeres viden fra analyser og tilfredshedsundersøgelser. Bliv inspireret af kolleger og tendenser i markedet til at prioritere de mest værdiskabende indsatser for netop jeres turister.
- Fokuser på jeres styrker, jeres primære produkter og jeres tilgængelige ressourcer, så forandringerne så vidt muligt sker inden for en ramme, hvor I er stærkest, og hvor der er de bedste muligheder for at lykkes.

SMART

I kan opnå klare og meningsfulde mål/delmål, når I formulerer dem ud fra følgende spørgsmål:

Specifikt:

- Hvad vil vi opnå?
- Hvorfor vil vi opnå det?
- Hvem er involveret i processen?
- Hvem er målgruppen?
- Hvilke forudsætninger og begrænsninger ser vi?

Målbart:

- Hvordan ved vi, at vi har nået målet/delmålet?
- Hvad er succeskriterier for målet/delmålet?
- Hvad har ændret sig, når vi har nået målet?

Accepteret:

- Giver mål/delmål mening for alle involverede?
- Kan alle involverede forstå deres rolle/ansvar ift. mål/delmål?

Realistisk:

- Kan målet nås inden for rammen (tid og økonomi)?
- Hvad kan understøtte vores mål/delmål?
- Hvad kan modarbejde vores mål/delmål?

Tidsbestemt:

- Hvornår skal mål/delmål være nået?
- Ved alle involverede, hvornår vi skal nå vores mål?

Fase 2 – UDFØR

I anden fase gennemfører I de planlagte indsatser, fx konkrete handlinger, analyser, fysiske forbedringer.

- Lav løbende målinger for at vurdere frem-skridt og effektivitet

- Følg planen. På den måde bevarer I kontrol med ressourceforbrug og kan måle på indsatsens betydning.

Fase 3 – VURDER

I vurderingsfasen bruger I målingerne fra fase 2 til at vurdere, om planlægningen holder, og at evaluere på, hvor værdiskabende indsatserne har været. På den måde har I altid fingeren på pulsen og kan løbende justere og forbedre jeres kvalitet og service.

- Vurder, om der er behov for større ændringer eller mindre tilpasninger i selve grundlaget for planen og i planens praktiske udførelse
- Vurder, om målene fortsat er realistiske og værdiskabende, og ikke kun om planen "ser pæn ud" og overholdes slavisk.

TIP: BRUG ALLE FASER AKTIVT

I praksis kan planlæg-udfør-vurder-juster flyde sammen i visse situationer, men det kan være en god øvelse at sikre sig, at man kommer igennem alle fire faser. Det øger sandsynligheden for succes og reducerer risikoen for spild.

Fase 4 – JUSTER

I fasen "Juster" omsætter I vurderingerne fra fase 3 til beslutninger om, hvad der skal forbedres, samt hvornår og hvordan det skal ændres, og af hvem. En justering kan bestå af alt lige fra ændret fokus, tidsplan, målsætning til ændringer i udførelsen eller ressourcer.

- Både små og store justeringer skal følge forbedringshjulets faser, så de gode ideer omsættes til praksis på en effektiv måde og med mulighed for justering
- Efter hver justering bør I foretage en ny måling, så I ved, om forbedringen gav den ønskede effekt, eller om der er behov for flere tilpasninger.

3.

Destinationer



Kvalitets- og serviceudvikling i destinationen

Destinationsorganisationen er den samlede drivkraft for turismeudviklingen i området og har derfor en afgørende rolle i at udvikle kvalitet og service og forbedre turistens helhedsoplevelse. Kvalitets- og serviceudviklingen i destinationen kræver sammenhæng, samarbejde og koordinering mellem aktører og destinationsorganisationen, hvor alle trækker i samme retning for at give turisterne den bedst mulige oplevelse.

Destinationsorganisationen

Destinationsorganisationen er en turismeudviklende organisation (fx turistforening eller turistbureau), der vedvarende samarbejder med offentlige og private aktører. Destinationsorganisationens formål er at styrke turismeudviklingen og markedsføringen af et geografisk afgrænset område (destination) ved at samle aktørerne om at styrke turisternes helhedsoplevelse.

Alle turister og destinationer er forskellige, og derfor er det heller ikke muligt at pege på én bestemt ting, der samlet set kan løfte kvalitets- og serviceniveauet i destinationen. Den kvalitet og service, der har værdi for jeres turister, er ikke nødvendigvis den samme som jeres nabo-destination, men måske lig en destination i en anden landsdel.

Turisten får en positiv helhedsoplevelse, når turistens bevidste og ubevidste forventninger, behov og ønsker indfries gennem det faktiske produkt og den *oplevede* kvalitet og service.

Hvordan arbejder I med kvalitet og service?

Destinationsorganisationens vigtigste opgave er at være bindeled og samlingspunkt for hele turismeindsatsen i området. Kommunikation, samarbejde og koordinering med både aktører, kommuner og andre relevante interessenter er kerneopgaver i destinationens udviklingsarbejde.

I denne vejledning er der valgt fem kerneopgaver, der er særligt vigtige, når der arbejdes med kvalitets- og serviceforbedringer. Kerneopgaverne beskrives med afsæt i de tre nøglebegreber fra kapitel 2 (kvalitet-service-modellen, helhedsoplevelsen og forbedringshjulet).

De fem kerneopgaver er:



De fem kerneopgaver guider jer til at:

- vurdere effekten af jeres arbejde ud fra turistens opfattelse af, hvad der er god kvalitet og service
- bruge forbedringshjulet til at planlægge, måle, justere og følge op på jeres viden om udviklingen.



Destinationsudvikling – værktøjer og inspiration

Flere af de større danske destinationer har gennemgået en høj grad af professionalisering gennem de seneste 10-15 år. Der er gjort et stort stykke arbejde for at kompetenceudvikle destinationerne og rykke destinationsarbejdet ind i den digitale tidsalder for at imødekomme de krav og forventninger, den moderne turist har.

Inden for de sidste par år er der udgivet flere rapporter og værktøjer, der hver især giver et

overblik over de vigtigste elementer i destinationsudvikling.

Vejledning for Dansk Kvalitetsturisme bygger bl.a. på den viden og de erfaringer, der er samlet i rapporterne, og giver samtidig et bud på, dels hvilke emner det er særligt relevant at arbejde med ud fra forbedringshjulet, og dels hvordan kvalitet og service kan tænkes ind i udviklingsarbejdet.

Hvis I vil læse mere, kan I med fordel se nærmere på de seneste rapporter og vejledninger til destinationsudvikling:

- *Den Moderne Turismeorganisation*, 2015 Dansk Turismefremme
- *Destinationsudvikling i praksis – Kongernes Nordsjælland*, 2013 VisitNordsjælland
- *Professionelle partnerskaber i turismen*, 2013 Dansk Kyst- og Naturturisme
- *Udvikling af fremtidens turisme – guide til destinationsudvikling*, 2009 Midtjysk Turisme
- *Inspiration til Destinationsudvikling*, 2014 Oplevelsernes Academy



I *Oplevelsesbaseret Kystturisme*, 2014 Videncenter for Kystturisme, og i resultaterne fra projektet *Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer* findes god inspiration til konkrete udviklingstiltag og til at finde netop jeres potentialer.





Kerneopgave 1: Vision og strategi for destinationen

– Sæt strategiske mål for kvalitet og service

Destinationens strategi og langsigtede mål er en fælles retning for turismeudviklingen – for både aktører og destination. Strategien sætter en overordnet ramme for destinationens turismeudvikling: Den prioriterer de indsatsområder, der påvirker kvalitet og service, og kan på den måde bruges aktivt til at udvikle kvalitet og service i destinationen.

Strategiske kvalitets- og serviceforbedringer

Når I arbejder med at forbedre kvalitet og service i destinationen, er jeres strategi et vigtigt redskab til at skabe en overordnet ramme for jeres forbedringsindsatser. Fastsatte mål for strategiske kvalitets- og serviceforbedringer skaber overblik over jeres indsatser og binder dem sammen i en samlet plan.

Når I arbejder med kvalitets- og serviceforbedringer i jeres strategiske mål, skal I koble jeres viden om turisterne, deres forventninger og præferencer (fra fx kunde- og tilfredshedsanalyser) med destinationens udviklingspotentialer og have fokus på, hvilken kvalitet turisterne ønsker, og hvordan I leverer den. Sørg for at prioritere jeres ressourcer der, hvor de har størst effekt.

ARBEJDSPØRGSMAÅL

1. Hvilke udviklingspotentialer har I som destination?
2. Hvilke forventninger har jeres turister til kvalitet og service, også fremadrettet?
3. Hvilke strategiske mål skal I arbejde med, når I kobler jeres udviklingspotentialer og turisternes præferencer?

Kvalitet-service-modellen

Når I sætter strategiske mål for kvalitets- og serviceforbedring, skal forbedringerne afspejle de faktorer, der påvirker turistens forventninger og faktiske oplevelse, jf. figur 1 på side 7.

Kvalitet-service-modellen fokuserer på at minimere den kvalitetskløft, der opstår, hvis turistens forventninger ikke indfries af oplevelsen, både den faktiske og den oplevede. Som destinationsorganisation skal I derfor have fokus på at skabe sammenhæng mellem de forventninger, turisten får – der skabes gennem markedsføring, erfaring og anbefalinger – og den faktiske oplevelse.

Det kan fx indebære, at I skal ændre jeres markedsføring, eller at I skal arbejde med leveringen af den faktiske oplevelse.

Strategi- og forbedringshjulet

Når I har fastlagt de strategiske mål for kvalitets- og serviceforbedringer, skal I planlægge og prioritere jeres indsatser, dvs. hvordan I konkret kommer i mål med de strategiske mål.

Jeres planlægning (fase 1) skal:

- omsætte de strategiske mål i konkrete indsatser
- prioritere ressourcer og ansvarlige til at gennemføre aktiviteterne
- sætte målbare mål og angive målemetoder til indsatserne
- lave tidsplaner for, hvornår målene skal være gennemført (lav evt. målbare milepæle).

Husk at vurdere, om jeres mål fortsat er værdiskabende (fase 3), og evt. justere (fase 4) målene, så de fortsat skaber værdi.

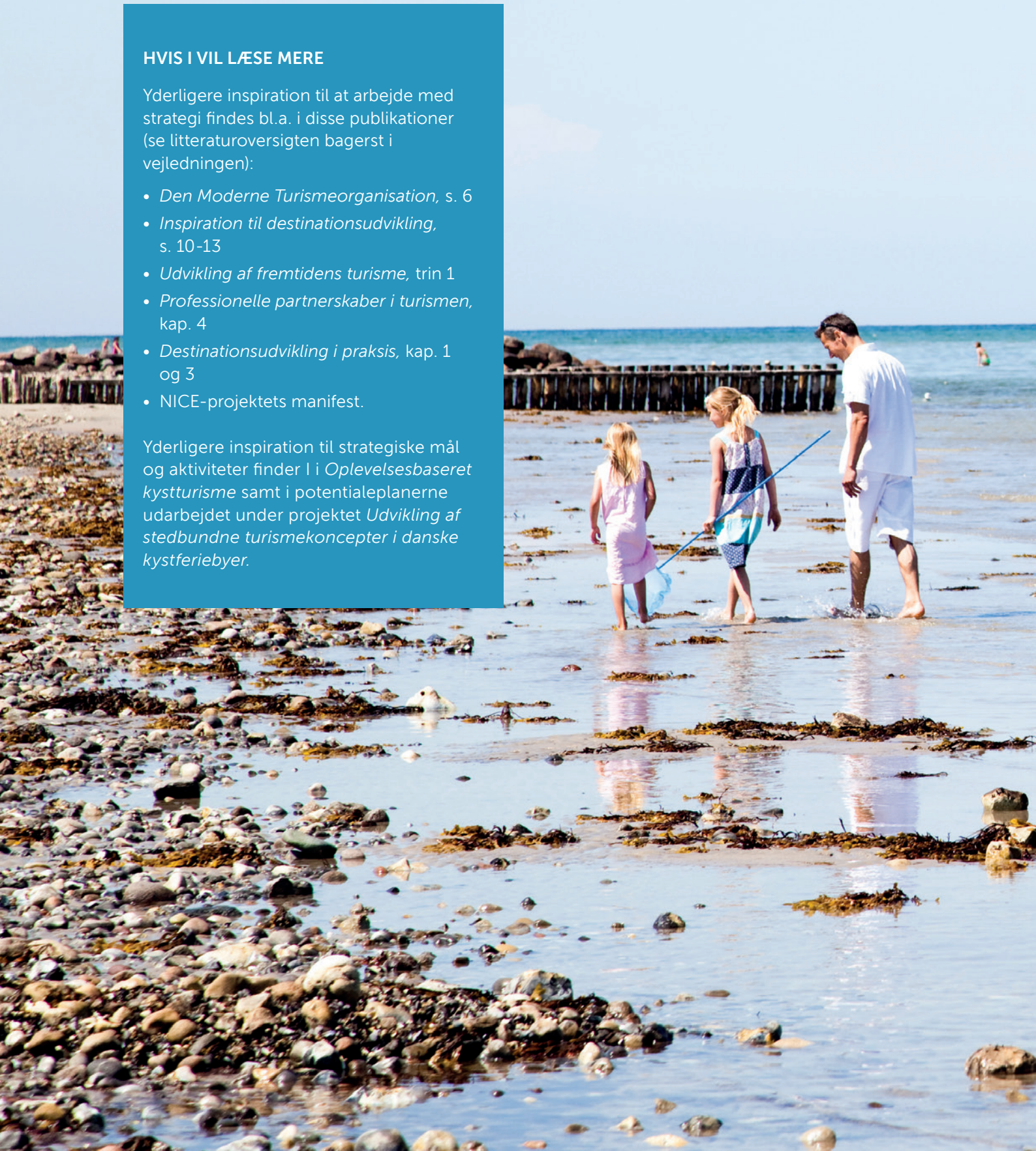
Se evt figur 7 på s. 33 som inspiration til, hvordan I kan skabe strategisk overblik.

HVIS I VIL LÆSE MERE

Yderligere inspiration til at arbejde med strategi findes bl.a. i disse publikationer (se litteraturoversigten bagerst i vejledningen):

- *Den Moderne Turismeorganisation*, s. 6
- *Inspiration til destinationsudvikling*, s. 10-13
- *Udvikling af fremtidens turisme*, trin 1
- *Professionelle partnerskaber i turismen*, kap. 4
- *Destinationsudvikling i praksis*, kap. 1 og 3
- NICE-projektets manifest.

Yderligere inspiration til strategiske mål og aktiviteter finder I i *Oplevelsesbaseret kystturisme* samt i potentialeplanerne udarbejdet under projektet *Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer*.





2:
Udvikling og
samarbejde

Kerneopgave 2: Udvikling og samarbejde i destinationen

– Kvalitet og service som udviklingsfokus

Kommer turisten igen næste år? Og anbefaler turisten destinationen til andre? Det afhænger i høj grad af den helhedsoplevelse, turisten får under sit ophold. Destinationsorganisationens anden kerneopgave handler derfor om at styrke turistens helhedsoplevelse ved at udvikle kvalitet og service i destinationens oplevelser og værdikæder.

Udvikling af helhedsoplevelsen

Turistens vurdering af kvalitet og service bliver højere, jo bedre helhedsoplevelse turisten får. Det vil sige, at jo flere positive eller særlige oplevelser turisten får, jo bedre bliver turistens opfattelse af destinationens samlede kvalitet og service. Som destinationsorganisation bør I inddrage de relevante aktører i figur 2, Turistens helhedsoplevelse (mørkeblå og lyseblå kasser), der kan understøtte udviklingen af destinationen. Det er vigtigt i forhold til at skabe sammenhængskraft og opbakning til udviklingen i destinationen.

Turisternes behov og forventninger ændrer sig over tid, og derfor er det vigtigt, at I kender jeres turister (fx gennem kunde- og målgruppeanalyser) og løbende udvikler destinationens kvalitet og service ud fra turisternes behov, ønsker og forventninger.

Der er 3 områder, I kan arbejde med, når I skal udvikle kvalitet og service i destinationen:

1. Destinationsudvikling
2. Kvalitetsudvikling hos aktørerne
3. Samarbejde i værdikæden.

1. Destinationens fælles udvikling

Udviklingspotentialerne for kvalitet og service i destinationen kan både være de faktiske oplevelser eller ydelser, destinationen leverer til turisterne, fx informationsmateriale om destinationens oplevelser, og det kan også være indirekte service til aktørerne, fx detaljerede segmentanalyser eller mystery shopping-undersøgelser, som hjælper aktørerne med viden om, hvordan de kan øge deres kvalitet og service over for turisterne.

TIP

I kan finde inspiration i *Oplevelsesbaseret Kystturisme* samt blandt de forskellige potentialeplaner, der er udarbejdet i projektet *Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer* for en lang række forskellige områder. Husk at tænke forbedringshjulet med ind i arbejdet, så I hele tiden kan styre og måle på, om jeres arbejde bærer frugt.

2. Kvalitetsudvikling hos aktørerne

Der er en bred variation i både type og størrelse af danske turistaktører. Udgangspunktet for aktørernes arbejde med kvalitet og service er derfor forskelligt. Nogle aktører har brug for at arbejde med de grundlæggende ting i deres virksomhed, andre igen kan udvikle på et i forvejen solidt fundament. Det vigtigste er, at aktøren tænker på sig selv som en virksomhed og arbejder ud fra principperne i forbedringshjulet ved at bruge aktiviteterne i aktørdelen (kap. 4) som inspiration. Destinationsorganisationen kan hjælpe aktørerne med at finde de største udviklingspotentialer i deres virksomhed.

3. Samarbejde i værdikæden

Det tredje område, I kan arbejde med, er at styrke og udvikle destinationens værdikæder og aktørsamarbejder.

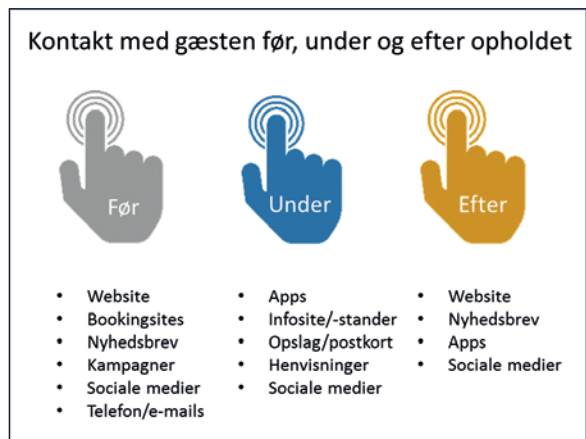
Der er flere måder at arbejde med at styrke værdikæden:

- Lav en touchpointanalyse (figur 4) over turistens forskellige oplevelser og kontaktpunkter. Husk at indtænke alle elementer i figur 2, Helhedsoplevelsen (side 9), i jeres analyser. Når I har overblik over turisternes forskellige touchpoints, kan I arbejde med at forbedre disse eller øge de bedste indflydelse på turisten.
- Øg værdikædernes positive effekt over for turisten ved at lave forskellige pakker med oplevelser ud fra de touchpoints, der har høj kvalitet og service. Pakkerne kan fx være aktøroplevelser, cykelture med overnatning og spisemuligheder eller andre oplevelser, der bliver sat sammen for turisten.
- Understøt, at alle touchpoints eller led i helhedsoplevelsen er enige om, hvad god kvalitet og service er, så alle i værdikæden kan stå inde for at anbefale hinanden til turisterne.

ARBEJDSSPØRGSMÅL

Når I prioriterer, hvilke udviklingsmuligheder I vil arbejde med, kan I vurdere:

- Hvad er udviklingen i segmenters og turisternes præferencer? – Udviklingen skal efterspørges af turisterne.
- Hvad er udviklingen i destinationens aktører? – Er der nye aktører eller udviklede koncepter hos eksisterende aktører?
- Hvilke oplevelser/pakkeløsninger kan udvikles for at understøtte destinationens strategi og brand?



Figur 4: Touchpoints før, under og efter opholdet

Forbedringshjulet og kvalitetsudvikling af destinationens produkter

- Koordiner jeres strategi og målsætninger med jeres udviklingspotentiale for både destination, aktører og værdikæder
- Planlæg og prioriter, hvor jeres ressourcer bruges bedst, og sæt mål for de valgte udviklingsindsatser
- Sæt mål for og evaluer på jeres indsatser, og juster planerne ud fra resultatet.

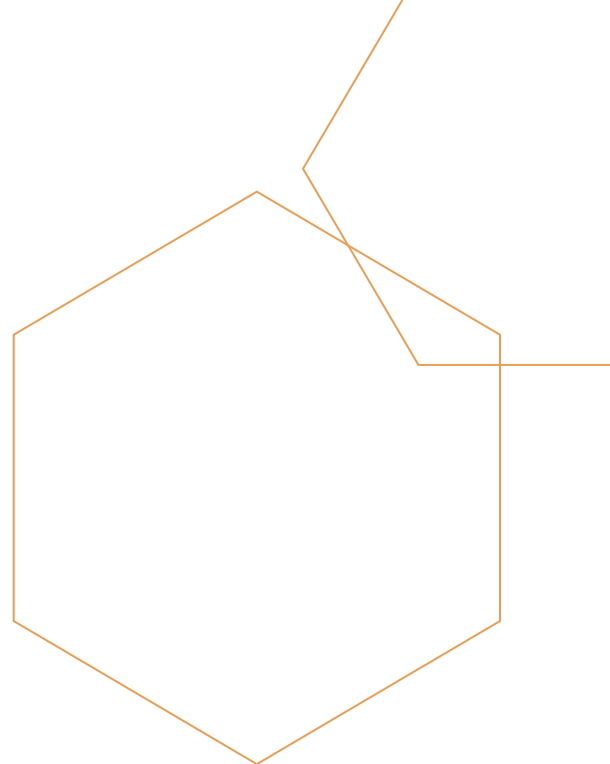
I KAN LÆSE MERE OM VÆRDIKÆDE-SAMARBEJDE I

- *Destinationsudvikling i Praksis: Koncepter*
- *Inspiration til destinationsudvikling: Netværk*
- *Den Moderne Turismeorganisation: Cases om Cold Hawaii*

TIP

Jeres destinationsstrategi og destinationsbrand er et fælles fokus på, hvilke udviklingspotentialer I skal arbejde med.

- Skab dialog med og mellem aktørerne til møder eller i netværksgrupper om, hvilke udviklingsmuligheder aktørerne ser for at udvikle deres forretning i forhold til destinationens strategi og brand
- Brug vejledningens aktørdel (kapitel 4) som ramme til at diskutere forskellige emner
- Tænk i samarbejder og værdikæder, der kan styrke jeres turisters helhedsoplevelser og give dem lyst til at komme igen.



CASE: UDVIKLING OG SAMARBEJDE I DESTINATIONEN

VisitMiddelfart og områdets aktører har gennem en årrække udviklet destinationen til at være mere synlig og attraktiv ved at fokusere på øgede aktivitetsmuligheder for både erhvervs- og privatturister for at tiltrække flere og længere ophold. Udviklingen har bl.a. været drevet af nogle større overnatnings- og konferencesteder, der i starten finansierede de mindre aktørers aktivitetsudbud for gæsterne. Undervejs blev aktiviteterne økonomisk bæredygtige, og sitet www.lillebaelt-waters.dk giver i dag de besøgende mulighed for før eller under deres besøg at orientere sig om og booke aktivitetsmuligheder. Destinationsudviklingen er sket i kraft af samarbejde mellem aktørerne, og fordi de store aktører har brugt ressourcer på at udvikle andre aktører og deres forretning for at skabe flere og bedre oplevelser for turisterne.





3:
Offentlig-aktør-
samarbejde

Kerneopgave 3: Bindeled mellem det offentlige og aktørerne i destinationen

– Dialog og samspil for en bedre helhedsoplevelse

Destinationens tredje kerneopgave er at sikre dialog og samarbejde med kommuner. En succesfuld destinationsudvikling sker i samarbejde mellem kommunerne, erhvervslivet og aktører. Ambitionerne og målene i kommunernes erhvervs- og turismepolitik er særlig betydningsfulde, da de sætter de økonomiske og operationelle rammer for både destination og aktører.

Samspil og samarbejde

De mest succesfulde destinationer i Danmark har typisk en stærk kommunalpolitisk og -økonomisk opbakning. Kommunen kan være en stærk medspiller i at udvikle destinationen og turismen som et aktivt erhverv, mens en passiv kommune kan være en hæmsko for både destinations- og aktørudvikling. Jo bedre samspil og samarbejde, der er mellem kommune, destination og aktører, jo større sandsynlighed er der for, at turisten oplever høj kvalitet og god service i helhedsoplevelsen.

CASE: SYDVESTJYSK UDVIKLINGSFORUM – TVÆRKOMMUNALT SAMARBEJDE

Sydvestjysk udviklingsforum er et erhvervs- og turismeudviklingssamarbejde mellem 5 sydvestjyske kommuner, der bl.a. arbejder målrettet på at tiltrække flere turister gennem produktudvikling, økonomisk støtte til udviklingsprojekter og synergieffekter mellem turismeerhvervet, uddannelsesinstitutioner og det øvrige erhvervsliv. Alle 5 borgmestre sidder med i bestyrelsen for udviklingsforummet og er med til at sætte turisme på den erhvervspolitiske dagsorden. Kommunernes samarbejde om og økonomiske opbakning til turismestrategien har haft en afgørende rolle i at få udviklet turismen som et erhverv og få udviklet og markedsført områdets potentialer.

Når I arbejder med destinationsudvikling i et kommunalt perspektiv, er det vigtigt, at I synliggør det erhvervsmæssige og lokale potentiale over for politikerne – særligt hvis de endnu ikke har set det. Brug målingerne i forbedringshjulet til at dokumentere effekten af jeres indsatser, og tag udgangspunkt i jeres planlagte indsatsområder for at vise, hvordan I bidrager til den lokale udvikling.

TIP

Sørg for, at destinationens strategiske mål hænger sammen med de kommunale udviklingsplaner: Indsatser, der både kan komme kommunens borgere og turister til gavn, kan være nemmere at få opbakning til, både politisk og i lokalbefolkningen.

Kvalitet og service i de offentlige oplevelser

For turisten er den kommunale prioritering af turismeindsatsen synlig, når det gælder kvalitets- og serviceniveauet af fx infrastruktur, skiltning, tilgængelighed, offentlige toiletter eller naturoplevelser.

Et indsatsområde i målene for kvalitets- og serviceforbedring kan fx være at samarbejde med kommunens tekniske forvaltning om, hvor kvalitets- og serviceniveauet kan hæves. Igen kan målinger på fx kundetilfredshed være med til at dokumentere over for kommunen, at den kan være med til at styrke destinationens samlede kvalitet og service over for turisterne.

Andre interessenter og samarbejdsmuligheder

Ud over samarbejdet med kommunen kan destinationsorganisationen også fungere som bindeled mellem destinationens aktører og nationale turismeinteressenter. Jeres bindeledsrolle kan være alt lige fra at holde jer orienteret om nye initiativer eller nationale strategier til aktivt og konkret samarbejde.

De nationale turismeinteressenter er bl.a.:

- Det Nationale Turismeforum
- Udviklingselskaberne under Det Nationale Turismeforum:
 - Dansk Kyst og Natur
 - MeetDenmark
 - Wonderful Copenhagen
- VisitDenmark
- Turismeorganisationer
- Branche- og erhvervsorganisationer.

LÆS MERE OM KOMMUNAL TURISMEUDVIKLING I

Turismen i kommunen – overblik og nye turismepolitiske anbefalinger, 2010, Kommunernes Landsforening.

Husk at bruge forbedringshjulets principper, og sæt fælles mål med kommunen for turismeindsatsen. Mål og evaluer på jeres indsats, og juster dem efter behov.

ARBEJDSPØRGSMAÅL

Der er en række særlige fokusområder, I kan arbejde med.

- Sammenhæng mellem turismeerhvervet og erhvervspolitikken
- Samarbejde mellem forskellige kommuner i destinationen
- Det kommunale politiske og økonomiske engagement i destinationsorganisationen
- Kommunale projekter/events, der kan påvirke turismen i destinationen
- Kommunale forhold, der påvirker turisternes helhedsoplevelse såsom infrastruktur, parkeringsforhold, skiltning
- Fælles udviklingsprojektansøgning for flere kommuner
- Genanvendelse af gamle kommunale anlæg eller deres beliggenhed til kulturelle eller rekreative formål
- Indtænkning af en turistvinkel i nye kommunale anlægsprojekter, gerne så de ikke bare får en værdi for de lokale borgere men også for turister.



4:
Branding og
markedsføring

Kerneopgave 4: Branding og markedsføring

– Kvalitet og service gennem kommunikation

Destinationens fjerde kerneopgave er at brande og markedsføre destinationen og dens oplevelsesmuligheder for at tiltrække flest muligt turister til området. Markedsføring og branding sælger ikke kun en vare, det skaber en forventning – også til kvalitet og service.

Skab turistens forventninger

Når I arbejder med kvalitets- og serviceforbedringer, er jeres kommunikationsindsats, fx branding og markedsføring, noget af det vigtigste, I kan arbejde med for at styre turistens forventninger. Altså sikre, at turistene opfatter, at den lovede kvalitet og service hænger sammen med den leverede kvalitet og service.

Troværdighed er nøgleordet for, at jeres kommunikationsindsats giver turistene de rigtige forventninger, der kan indfries med de oplevelser, der er i destinationen. Det forudsætter en ærlig fremstilling af oplevelserne og af kvalitets- og serviceniveauet på destinationen, uden at oversælge destinationen – hvilket i modsat fald vil resultere i skuffelse og dårlig omtale.

Skab ejerskab for destinationens brand

Jeres aktører er hovedleverandører til turistens oplevelse, og hvis der skal være sammenhæng mellem det, destinationens brand lover, og det, aktørerne leverer, er det vigtigt, at aktørerne

føler ejerskab for destinationsbrandet, og at der er en fælles tilgang til, hvilket kvalitets- og serviceniveau det kræver at leve op til de forventninger, brandet giver turistene.

Kvalitets- og serviceforbedringer i kommunikationsindsatsen

Ud over at sikre sammenhæng mellem, hvordan I skaber forventninger og den faktiske oplevelse, kan I også arbejde med at sætte kvalitets- og servicemål for kommunikationsindsatsen.

TIP

Inddrag aktørerne i udviklingen og vedligeholdelsen af jeres brand gennem eksempelvis:

- Aktørarbejdsgrupper fokuseret på brandudvikling
- Gruppediskussioner på netværksmøder
- Engagement af nøgle- eller fyrtårnsaktører
- Tilfredshedsundersøgelser blandt aktørerne
- Formidling af brandværdien for jeres område til aktørerne
- Eksempler på effekter fra andre destinationers brandudvikling

Kvalitets- og servicemål for jeres kommunikationsindsats kan fx være:

- Løbende evaluering af jeres segmenter og målgrupper og deres foretrukne kommunikationsplatforme, og hvor godt indhold og tone i kommunikationen rammer den ønskede målgruppe
- Løbende evaluering af, hvilke informationer, bookingmuligheder eller lignende turisterne har brug for før, under og efter opholdet (se kerneopgave 5 om gæsteservice).

Forbedringshjulet og kommunikationsindsatsen

Når I planlægger jeres indsatser i forhold til de strategiske mål, er jeres kommunikationsindsats en del af det, I skal planlægge. I jeres planlægning kan I fx bruge VisitDenmarks "Turistens digitale rejse" (figur 5 side 24) til at skabe en kommunikationsplan, der tager højde for de forskellige stadier i kommunikationsindsatsen.

Fokuser på at planlægge jeres kommunikationsindsats, så:

- indsatsområder, ansvarsforhold og leveringsfrister er tydelige
- der er sat klare mål for kommunikationsindsatsen, og hvordan og hvornår I måler eller evaluerer på jeres mål
- der er sat målbare mål for, hvor mange potentielle nye turister jeres kommunikation skal ramme, evt. gennem nye (digitale) platforme
- der er sat mål for, hvordan I udvikler kvalitets- og serviceniveauet på jeres kommunikationsindsats, fx gennem inspirationskilder, kurser, viden om opdateringer på eksisterende eller nye kommunikationsplatforme.

Når I har gennemført jeres planlagte kommunikationsindsatser, skal I måle og evaluere på, om indsatserne har virket efter hensigten og givet jer det ønskede output. Brug evaluering og måleresultater til at justere jeres kommunikationsplan, og planlæg, hvordan I gennemfører eventuelle tilretninger.

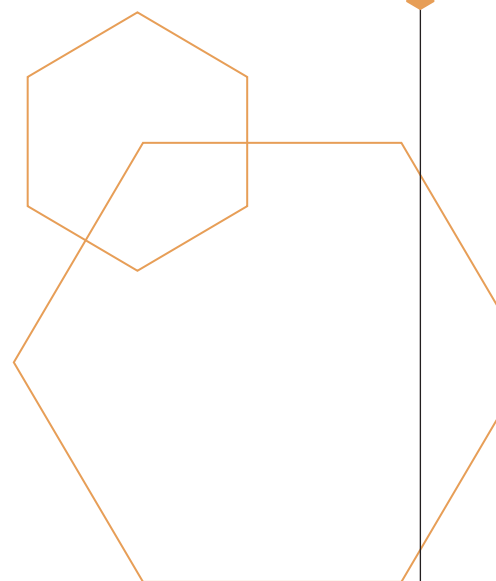
På den måde sørger I for løbende at vedligeholde og opdatere kommunikationsindsatsen i forhold til, hvad der giver både jer og turisterne størst mulig værdi.

LÆS MERE OM, HVORDAN I ARBEJDER MED BRANDING OG MARKEDSFØRING I

- Den moderne Turismeorganisation i artiklen "Destinationsbranding"
- Destinationsudvikling i Praksis under afsnittet "Kommunikation"
- VisitDenmarks Branddenmark

ARBEJDSSPØRGSMÅL

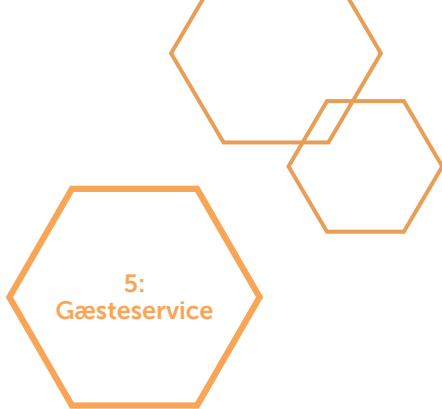
- Hvilket kvalitets- og serviceniveau skal destinationen og aktørerne levere, for at turisterne føler, at de har fået indfriet brandløftet?
- Hvordan aktiverer I aktørerne til at tage ejerskab og bidrage til at levere brandløftet til turisterne?
- Hvordan får I aktører og andre relevante interessenter til at diskutere, hvilken kvalitet og service I vil levere til turisterne?





Figur 5: Turistens digitale rejse. Kilde: VisitDenmark.





Kerneopgave 5: Gæsteservice

– Løft helhedsoplevelsen gennem bedre gæsteservice

Gæsteservice er turistens adgang til relevant information og service både før, under og efter besøget. En god gæsteservice fokuserer på turisternes behov og forventninger og hænger tæt sammen med destinationsorganisationens øvrige kommunikationskanaler. Graden af den kvalitet og service, turistene oplever i kommunikationen før besøget, skaber turistens interesse – men sætter også et forventningsniveau, som skal indfries under selve besøget.

Tværgående arbejde

Gæsteservice er en opgave, der går på tværs af kommunikationsindsatsen og udvikling af destinationsorganisationens generelle kvalitets- og serviceniveau. Gæsteservice skal derfor tænkes som en integreret del af både den kommunikative og den produktmæssige udviklingsindsats. Når I arbejder med at udvikle gæsteservicen, skal I tage udgangspunkt i turistens behov for information og service.

Hvor påvirker gæsteservice turistens helhedsoplevelse?

Dansk Turismefremme har i rapporten *Wayfinding og gæsteservice i danske turistbyer* identificeret fire gæsteserviceoplevelser, baseret på Dansk Kyst- og Naturturismes tilfredshedsundersøgelse fra 2015, der har stor betydning for turistens helhedsoplevelse:

1. BYENS ATMOSFÆRE

Bymiljøet, butikker, restauranter, områdets vedligehold, parkeringsmuligheder, offentlige toiletter. Disse forhold nævnes under faktorerne 'modtagelse' og 'byen' som noget af det, gæsterne relativt set er mindst tilfredse med. Når atmosfæren samtidig er den vigtigste anbefalingsgrund, og pris ift. kvalitet ikke opleves at hænge sammen, indikerer undersøgelsen, at det fysiske miljø trænger til opgradering.

2. SKILTNING OG FORMIDLING

Gæsterne er mindre tilfredse med den skiltning og information, de oplever på destinationerne. Det gælder både generelt og ift. områdets landskaber og natur. På dette område har respondenterne i undersøgelsen flest forslag til forbedring. Behovet for bedre skiltning og information er altså til stede.

3. PROFESSIONEL MODTAGELSE

Modtagelsen er vigtig for gæsternes ferieoplevelse, herunder deres anbefalingsvillighed, men den opnår relativt lav gennemsnitlig tilfredshed. Det giver derfor god mening at arbejde med netop dette punkt. Modtagelsen gælder både information og service. Det indikerer, at modtagelsen ikke kun bør omhandle de gængse turismeattraktioner, men også bør gælde for hele destinationen.

4. INFRASTRUKTUR OG TRAFIK

Særligt højsæsonen er for mange gæster præget af trafikchaos og svær tilgængelighed til de attraktive steder. Der savnes bedre infrastruktur og håndtering af trafik, parkering og trafikale strømme.

Når I arbejder med kvalitets- og serviceforbedringer af gæsteservicen, kan I tage udgangspunkt i de fire punkter og for hvert enkelt punkt vurdere, hvordan I kan forbedre turistens faktiske oplevelse.

Fx bliver en stor del af destinationens personlige gæsteservice traditionelt leveret af et turistkontor. Vurder, om det fortsat er den form for gæsteservice, der giver mest værdi for turisten, eller om en anden form for gæsteservice kan give turisten en endnu bedre kvalitets- og serviceoplevelse.

Når I planlægger jeres indsatser, så husk at skabe sammenhæng med jeres øvrige mål for kommunikation, kvalitets- og serviceudvikling af destinationen, aktører og helhedsoplevelser samt målene for det kommunale samarbejde.

ARBEJDSSPØRGSMÅL

1. Hvilken sammenhæng og hvilket sammenfald er der mellem jeres kommunikation og gæsteservice, og hvordan koordinerer I indholdet?
2. Hvilken sammenhæng er der mellem jeres udviklingsmål for destinationens oplevelser (inkl. aktører og værdikæde) og jeres gæsteservice?
3. Hvordan skaber I sammenhæng mellem jeres gæsteserviceplatforme og jeres turisternes behov og præferencer for at modtage information? (Overvej fx om det giver mening at basere gæsteservice på apps, hvis kundegruppen er 75+, eller på en infoskærm på torvet, hvis kundegruppen er 18-25)
4. Hvordan involverer I destinationens aktører i at levere gæsteservice?

LÆS MERE OM ARBEJDET MED GÆSTESERVICE I

- *Den moderne Turismeorganisation* i artiklen "Destinationsbranding"
- *Destinationsudvikling i Praksis* under afsnittet "Kommunikation"
- VisitDenmarks Branddenmark (web)

Tjekliste til destinationsorganisationer

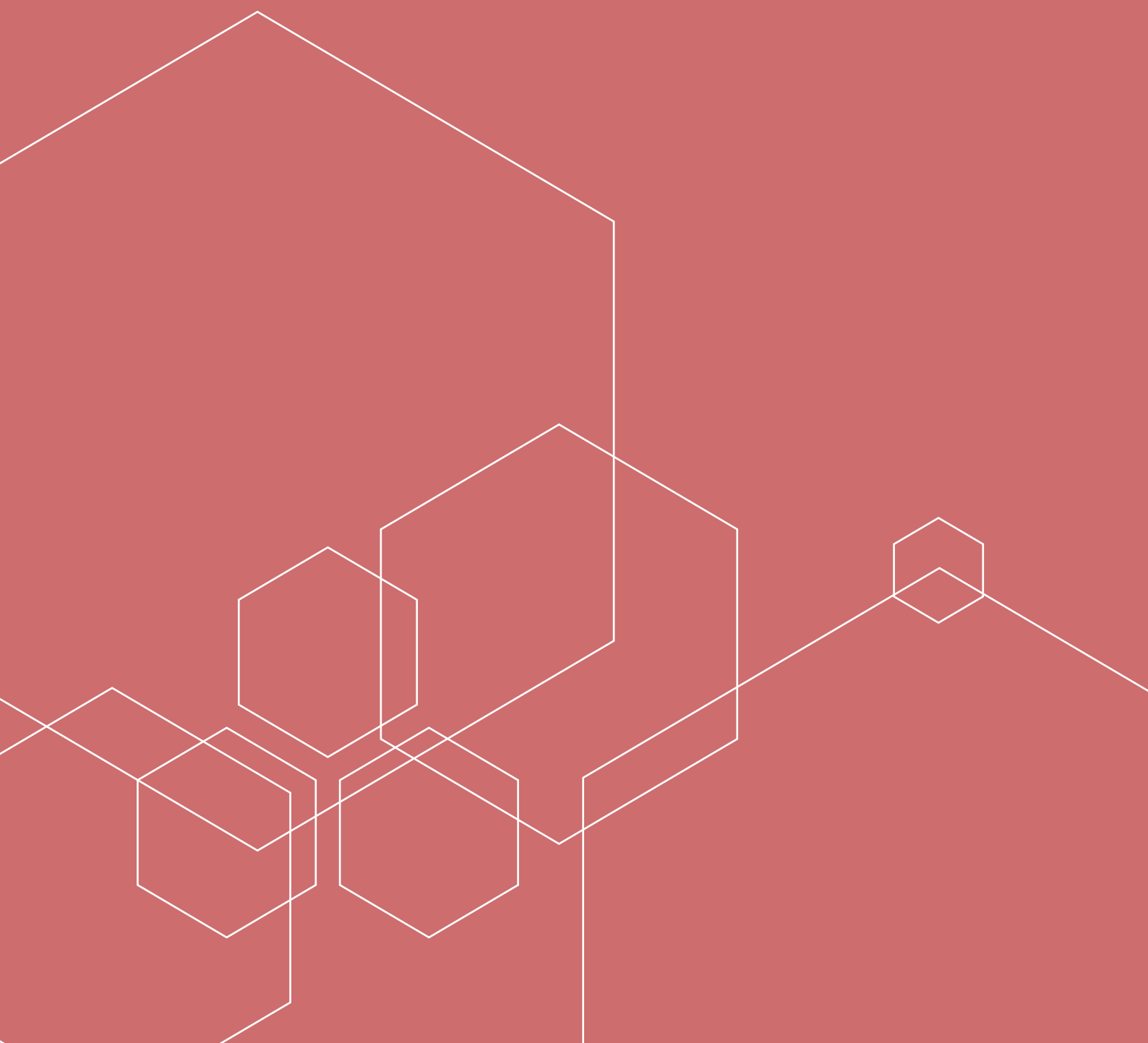
På modsatte side finder I en oversigt over de emner (beskrevet som kerneopgaver ovenfor), der påvirker turistens opfattelse af kvalitet og service på destinationsniveau. I kan bruge skemaet som oversigt over, hvilke emner I vælger at arbejde med: prioritering, handling, ansvarlig og deadline for færdiggørelse. Husk at tænke principper fra forbedringshjulet ind i beslutningen om, hvad der skal gøres.

Emne	Vigtighed: 1=høj 2=mellem 3=lille	Beslutning: Hvad skal der gøres, og hvordan?	Ansvar: Hvem hos jer har ansvaret?	Deadline: Hvornår skal det være udført?
<p>Vision og strategi</p> <p>Her arbejder I med at koble turistens ønsker og forventninger til kvalitet og service sammen med jeres strategi for destinationen, herunder hvordan I indarbejder kvalitet og service i strategien.</p>				
<p>Udvikling og samarbejde i destinationen</p> <p>Under dette emne arbejder I med tre forskellige niveauer i udviklingen: Destinations-, aktør- og værdikædeudvikling.</p>				
<p>Bindeled mellem det offentlige og aktørerne</p> <p>Inden for dette emne arbejder I med, hvordan destinationsorganisationen kan skabe opmærksomhed og styrke samarbejdet med de politiske interesser, fx kommunalpolitiske.</p>				
<p>Branding og markedsføring</p> <p>Her arbejder I med branding og markedsføring ud fra et kvalitets- og serviceperspektiv. Hvordan påvirker I turistens opfattelse af service og kvalitet gennem jeres brandudvikling og markedsføring, uden at den egentlige oplevelse senere vil skuffe turisten?</p>				
<p>Gæsteservice</p> <p>Det er også vigtigt, at I arbejder med gæsteservice som et selvstændigt emne. Opgaven indebærer bl.a. at få alle de touchpoints, turisten møder, til positivt at understøtte helhedsoplevelsen.</p>				

Figur 6: Tjekliste til destinationsorganisationer

4.

Kvalitets- og serviceudvikling for aktører



Introduktion: Sådan arbejder du med kvalitets- og serviceforbedringer

Alle turister og aktører er forskellige, og derfor er det heller ikke muligt at pege på én bestemt ting, alle aktører i Danmark kan gøre for at levere en bedre kvalitet. Den kvalitet og service, der har værdi for dine turister og din virksomhed, kan være noget helt andet end for din nabo eller en aktør i en anden landsdel. Men det er muligt at have en fælles tilgang til at arbejde med kvalitet for alle danske aktører, nemlig gennem en fælles systematisk og målrettet metode til at løfte kvaliteten og servicen.

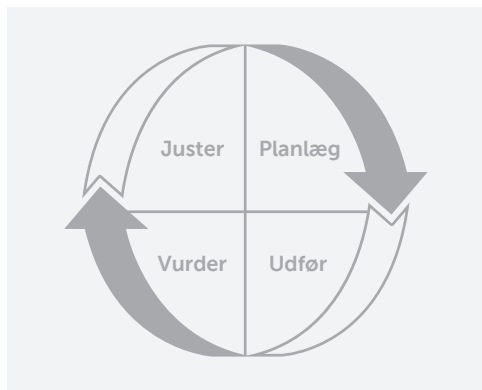
Fælles metode til kvalitetsforbedringer

Den fælles tilgang til at arbejde med kvalitets- og serviceforbedringer i det danske turist-erhverv er beskrevet i vejledningens kapitel 2 gennem de tre nøglebegreber:

1. Kvalitet og service
2. Helhedsoplevelse
3. Forbedringshjulet

Nøglebegreberne er de redskaber, der hjælper dig med at vurdere, hvor du kan løfte din kvalitet og service og dermed give dine turister en endnu bedre oplevelse.

Forbedringshjulet har fire faser: Planlæg, Udfør, Vurder og Juster.



Hver af faserne har en eller flere aktiviteter, som du kan arbejde med. Aktiviteterne er beskrevet, så de passer til alle typer af aktører, store som små, offentlige som private. Så det er vigtigt, at du tager udgangspunkt i din situation og virksomhed. På den måde skræddersyr du gennemførelsen af de enkelte aktiviteter, så det giver størst mulig værdi for din virksomhed.

Vejledningens opbygning

PLANLÆG: Aktivitet 1

- Strategi og målsætninger.

UDFØR: Aktivitet 2-7

Faktorer, der påvirker turistens forventning eller faktiske oplevelse:

- Turismeprodukter
- Kend dine kunder
- Kvalitets- og servicepolitik
- Branding og kommunikation
- Medarbejderne
- Værdikæde.

VURDER: Aktivitet 8

- Bærer din indsats frugt?

JUSTER: Aktivitet 9

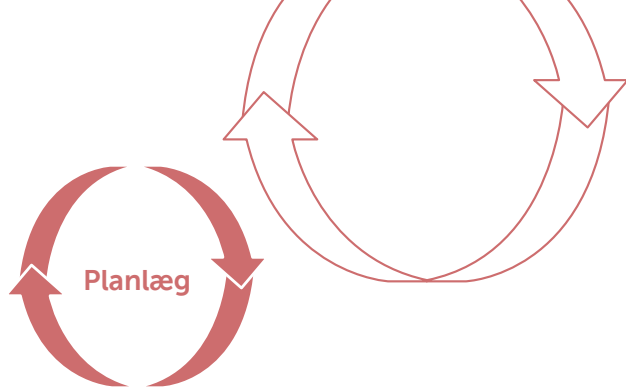
- Juster eller ændr ud fra resultaterne af din vurdering.

I fase 2 "Udfør" er der udvalgt 6 turismefaglige emner, som er essentielle for den kvalitet og service, du leverer. Når du arbejder med emnerne, er det vigtigt, at du ser på din virksomhed og dine aktiviteter gennem turistens briller og fx kigger på, hvad du faktisk leverer, og ikke hvad du ønsker at levere.

TIP

Brug principperne i forbedringshjulet, når du arbejder med de enkelte aktiviteter. Forbedringerne skal:

- Gavne forretningen
- Øge den oplevede kvalitet og service
- Forventningsstyre turisten
- Bidrage til turistens helhedsoplevelse af destinationen.



Aktivitet 1: Planlæg – Hvad vil jeg, og hvordan?

Din strategi er en overordnet plan for, hvordan du når dine mål for din virksomhed på længere sigt. Dine strategiske mål, og hvor godt du opnår dem, afhænger af den leverede kvalitet og service. Strategien er altså både en ramme og et mål for, hvilken kvalitet og service du leverer i dag og i fremtiden.

Hvad er mission, vision, strategi og handlingsplan?

Missionen formulerer det overordnede formål med virksomheden.

Visionen er dine ambitioner eller langsigtede mål for, hvor din virksomhed er om 3-5 år.

Strategien er en overordnet, langsigtet plan over 3-5 år, der realiserer din vision – hvordan du når målene.

Handlingsplanen er en mere detaljeret plan på typisk 6-18 måneder, der omsætter de strategiske plan i delmål og planlægger, hvordan delmålene opnås.

Hvorfor skal du arbejde med strategisk planlægning?

- En strategi kan koble dine turisters behov og forventninger til kvalitet og service sammen med dine udviklingsmuligheder
- En strategi gør det nemmere for dig at prioritere dine ressourcer
- En strategi gør det nemmere at formidle for dine medarbejdere, hvor I er på vej hen, så alle går i samme retning
- En strategi gør det nemmere at vise dine fremtidsmuligheder for eksterne interessenter, fx banker eller investorer.

ARBEJDSPØRGSMÅL TIL STRATEGIARBEJDET

Hvad er dit grundlæggende formål? (Mission):

1. Hvad er kerneforretningen og produktet?
2. Hvem er din primære målgruppe?
3. Hvordan bliver turisterne tilfredse med dit produkt (kvalitet og service)?

Hvor skal du hen? (Vision)

4. Hvor skal virksomheden være om 5 år? (langsigtede mål)
5. Hvad skal dine turister kende dig og dit brand for? – Både mht. produkterne og den kvalitet og service, du leverer.

Hvordan kommer du derhen? (Strategi og handlingsplan)

6. Hvordan opnår du de langsigtede mål?
7. Hvilke delmål/handlinger skal du gennemføre – og hvornår – for at opnå dine langsigtede mål?
8. Hvilke ressourcer skal prioriteres/allokeres til hvilke mål?
9. Hvordan måler du, om du er på rette vej, og hvornår målene er opnået?
10. Hvordan måler du, om du leverer den kvalitet og service, du har sat mål for?

Hvordan arbejder du med strategisk planlægning?

Der er mange niveauer at arbejde med strategi på, og du skal selvfølgelig tilpasse arbejdet til din virksomheds størrelse og kapacitet.

Først og fremmest skal du have besluttet din mission og vision. Visionen er et ideelt men realistisk billede af, hvor din virksomhed er om 3-5 år. For at kunne formulere, hvor du skal hen, er det vigtigt at være bevidst om, hvor du er her og nu. Det gælder både rent forretningsmæssigt og med hensyn til at imødekomme eller overgå dine turisters behov og forventninger til dig og dine produkter (kvalitet og service).

Når du ved, hvor du gerne vil være om fem år, bruger du arbejdsspørgsmålene i den blå kasse til at finde ud af, hvordan du kommer derhen. Brug fx figur 7 på side 33 som inspiration.

EKSTRA OVERVEJELSER OG ARBEJDS-SPØRGSMÅL TIL STRATEGIARBEJDET

- Hvordan kan du forbedre turismeproduktet til bedre at imødekomme dine turisters forventninger?
- Hvordan kan du forbedre turisternes oplevelse af service og kvalitet?
- Hvordan kan du samarbejde med andre om at øge din turists oplevelse af dit turismeprodukt?
- Hvilke risici er der for, at målet/forretningspotentialet ikke opnås?
- Hvilke risici er der for, at forretningsmålene (økonomiske) vil skade kvalitet og service?

Inspiration til delmål, du kan arbejde med:

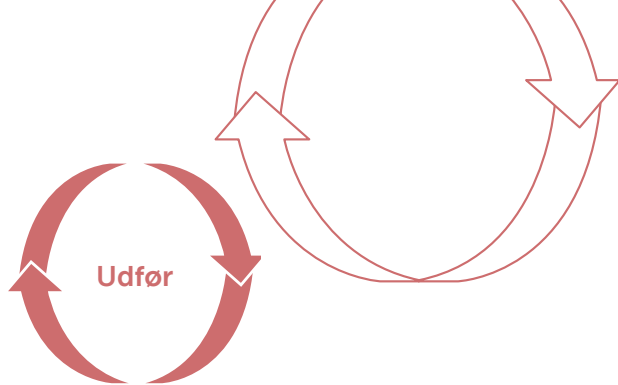
- Oplevelser (kvalitet)
- Personlig service
- Sprog
- Velkomst (værtskab)
- Afgang/udtjekning (værtskab)
- Oprydning, rengøring (inkl. udluftning)
- Vedligeholdelse
- Fødevarer (fx lokalt produceret, økologi)
- Digital infrastruktur (infostandere, sociale medier)
- Gratis wi-fi og god hastighed (service)
- Fysisk og digital information (synlighed)
- Offentlig transport
- Parkeringsforhold
- Fysisk tilgængelighed (ramper, elevatorer)
- Miljø/bæredygtighed.





Mission	Blive den bedst kendte og mest besøgte familievenlige restaurant i destinationen.			
Vision	Inden for 3 år skabe en oplevelse, hvor voksne og børn tilgodeses på samme tid.			
Strategisk område	Handling	Mål	Tidsfrist	Ansvarlig
Fællesområder	Udskifte med et børnetoilet på hhv. dame- og herretoiletterne	Imødekomme hensynet til børn	1. april	Hans
Børne- og teenager-område	Installere børnekanaler, så fjernsyn kun viser børnevenlige kanaler – alle voksenkanaler fjernes	Let at skifte fra en børnekanal til en anden	1. marts	Ulla
Børne- og teenager-område	Installere to 2-personers sofaer samt sofabord med stik og lader til smartphones	Give teenagere muligheder for at lade telefoner og tablets, mens de surfer/chatte Budget: 6.500 kr.	1. marts	Ulla
Tilfredshedsundersøgelse	Udvikle spørgeskema om ændringerne specielt til børn og teenagere samt gennemføre undersøgelse blandt disse gæster i maj måned	Min. 50 besvarelser Min. 3,7 i gennemsnit (skala 1-5) Kommentarer om indretning følges der op på	Spørgeskema klar 20. april Undersøgelse i hele maj Beregne score 5. juni Vurdere kommentarer 10. juni Lave ændringer inden 1. juli	Ulla Alle Hans Alle Ulla

Figur 7: Inspiration til aktivitet 1: Planlæg



Aktivitet 2-7: Sådan arbejder du med kvalitets- og service- forbedringer

Der er seks overordnede faktorer, der betyder særlig meget for dine turisters oplevelse af kvalitet og service. Faktorerne påvirker enten din turists forventninger eller oplevelsen, du leverer. Som en del af den daglige drift anbefaler vi, at du systematisk og vedholdende arbejder med alle seks emner, afhængigt af hvad din virksomhed har mest brug for, og hvordan du har mulighed for at prioritere.

De seks faktorer er:

- Turismeprodukt
- Kend dine kunder
- Kvalitets- og servicepolitik
- Branding og markedsføring
- Medarbejderne
- Værdikæde og samarbejde.

Faktorer, der påvirker forventningerne	Faktorer, der påvirker oplevelsen
Dit kendskab til dine kunder	Dit produkt
Kvalitets- og servicepolitik	Medarbejderne
Branding og markedsføring	Værdikæden og samarbejder

Det koster ikke nødvendigvis penge at forbedre kvalitet og service, men det koster en indsats. Du skal bruge tid og kræfter på både overvejelser og på at gennemføre det, der skal til for at forbedre kvalitet og service i alle aktiviteterne.

Når du har planlagt og prioriteret, hvad du vil i din strategi, skal du kigge på de faktorer, der påvirker din turists opfattelse af kvalitet og service. Vejledningen arbejder med 6 forskellige faktorer, der alle, jf. figur 1: Kvalitet-service-modellen, påvirker turistens forventninger og faktiske oplevelse.

De 6 faktorer kan bruges til at skrue på forholdet mellem turistens forventninger og den faktiske oplevelse. Målet er at skabe bedre sammenhæng mellem det, turisten forventer, og det, du leverer, og dermed udvikle på kvalitetsniveauet af dit turismeprodukt og den måde, du styrer turistens forventninger på.

Alle seks faktorer og tilhørende aktiviteter hænger sammen og påvirker hinanden. Derfor vil du opleve, at nogle af arbejdsspørgsmålene til det enkelte emne gentages. I det daglige arbejde kan du sagtens arbejde med et enkelt eller to af emnerne ad gangen. Det afhænger helt af, hvad der giver mening for din virksomhed.

Gode råd til arbejdet med kvalitets- og serviceforbedringer:

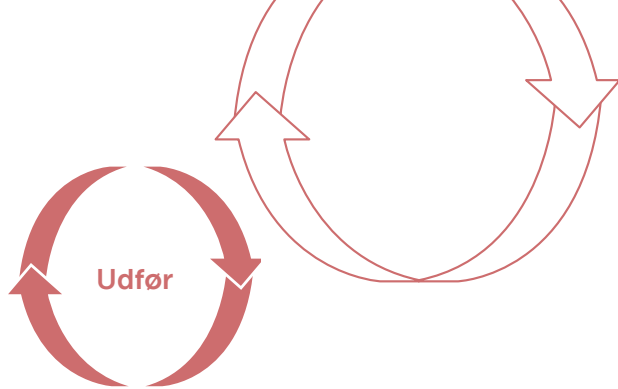
- Vælg den eller de faktorer (aktivitet 2-7), det giver mest mening for din virksomhed at arbejde med
- Brug arbejdsspørgsmålene under hver aktivitet som inspiration til, hvordan du kan udvikle kvalitet og service i netop din virksomhed
- Brug forbedringshjulet, så du både planlægger, udfører, følger op og måler på, hvilken værdi din indsats har givet.

Nogle faktorer (aktivitet 2-7) skal du arbejde med ofte eller hele tiden, og andre mere sjældent. Hav gerne flere faktorer i gang samtidigt, men ikke flere end du kan udføre alle fire faser i forbedringshjulet for den enkelte aktivitet.

TIP

Husk, at der er forskel på kvalitetsniveau af et produkt (det fysiske) og på at levere god kvalitet og service (oplevelsen). Produktets kvalitet kompenserer sjældent for en dårlig oplevelse, men det modsatte kan nogle gange være tilfældet.





Aktivitet 2: Udfør – Turismeprodukter

Dit turismeprodukt er det produkt, den oplevelse eller den service, du leverer til turisten. Uanset om du leverer produkter, services eller oplevelser – eller en kombination af alle tre dele – er det vigtigt, at du er bevidst om, hvilken kvalitet og service dit turismeprodukt skal levere for at indfri turistens behov og forventninger.

Kvalitet-service-modellen og dit turismeprodukt

Når det handler om kvalitets- og serviceforbedringer – altså at arbejde med forholdet mellem turistens forventninger og den faktiske oplevelse – er dét, du leverer til turisterne, et oplagt emne at arbejde med.

Dit produkt er en stor del af turistens oplevelse, og derfor er det vigtigt, at dit produkt er målrettet de behov, du ønsker at dække hos turisten, og at du leverer det, du lover.

HVIS DU VIL LÆSE MERE OM PRODUKTUDVIKLING

- *Faciliteret innovation af oplevelser og service: en brugsbog*, 2009 Sundboe & Jensen
- *Guide til beskrivelse af din virksomhed* eksempel fra Hvidesande.dk

I den første aktivitet arbejdede du med planlægning og målsætning på et overordnet niveau. Når du arbejder med dit turismeprodukt, skal du tage udgangspunkt i de mål og handleplaner, du har lavet for din virksomhed, og arbejde med, hvordan dit turismeprodukt kan udvikles for at understøtte virksomhedens udvikling.

Målet med at arbejde med kvalitets- og serviceforbedringer i dit turismeprodukt er:

- at skabe sammenhæng mellem det, du lover, og det, du leverer
- at lave målsætninger for dit produkt og dets udvikling
- at arbejde med at udvikle dit kvalitetsniveau og løbende tilpasse det til turisternes behov og ønsker.



Sådan arbejder du med kvalitets- og serviceforbedringer i dit turismeprodukt

Start med kortfattet at formulere, hvad dit turismeprodukt er og leverer af værdi til turisterne. Når du har en klar beskrivelse af, hvad dit turismeprodukt er, kan du:

- målrette og skærpe markedsføringen af dit produkt og dets værdi til turisterne
- give turisterne et klart billede af, hvad de kan forvente
- give dine medarbejdere et klart billede af, hvad de skal levere
- tydeliggøre udviklingspotentialet for dit turismeprodukt for dig selv.

Brug dit turismeprodukt som udgangspunkt for arbejdsspørgsmålene som inspiration til arbejdet gennem forbedringshjulets faser.

Forbedringshjulet

Når du arbejder med produktudvikling, er det vigtigt at overveje, om både produkter og den måde, du leverer dem på, opfylder det kvalitets- og serviceniveau, du ønsker at levere, og som dine turister forventer.

Du skal løbende vurdere, om dit turismeprodukt fortsat passer med dine strategiske mål – og gerne passer til destinationens samlede oplevelsesprofil – så det opfylder dine turisternes behov og forventninger. Du kan vurdere ud fra tilfredshedsundersøgelser, egne iagttagelser eller kommentarer fra turisterne under deres besøg.

TIP

Overvej, om det giver mening at teste forskellige produktudviklingsmuligheder ved at spørge til potentielle ændringer, fx i tilfredshedsundersøgelser.

Hvis du laver større ændringer i dine produkter, så husk at tilrette markedsføringen, så du er sikker på, at turisten har de rigtige forventninger til dit produkt.

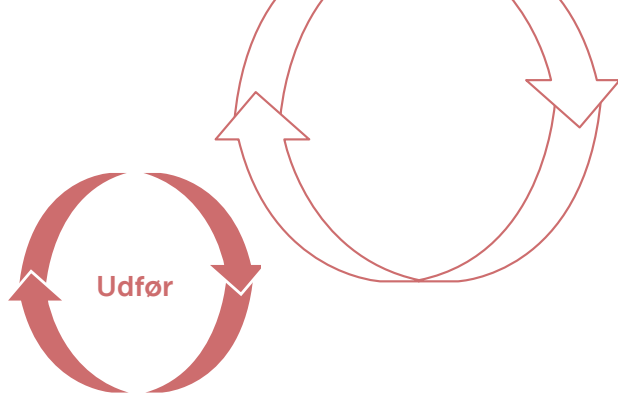
Husk at kommunikere ændringerne til dem, der er involveret i ændringerne, fx medarbejdere og leverandører.

ARBEJDSSPØRGSMÅL

1. Hvilke udviklingsmål har du for dit turismeprodukt, og hvordan måler du, om de er nået?
2. Hvordan kan du tilpasse dit produkt til flere målgrupper med små justeringer?
3. Hvordan sikrer du, at dit turismeprodukt lever op til de forventninger, dine turister har?
4. Hvordan leverer du turismeproduktet, så det skaber tilfredse turister?
5. Hvordan følger du op på, om dine mål for turismeproduktet er nået?
6. Hvordan bruger du din opfølgning til at udvikle dit turismeprodukt?

CASE: GIVSKUD ZOO: SAMME PRODUKT – FØRSKELLIGE MÅLGRUPPER

Da man i GIVSKUD ZOO skulle bygge et nyt ulveanlæg, tænkte man kreativt for at få størst mulig værdi ud af investeringen. Ulvene er de samme, men de kan indgå i turistens oplevelse på forskellige måder. Ulveanlægget er bygget med overdækket tilskuerområde, så det kan bruges af almindelige gæster og uden for åbningstid anvendes til undervisning om "Hunden og ulven" for både skoleelever og hundeeentusiaster. Dertil kan anlægget anvendes som mødefacilitet og julefrokoster for firmaer og til middagsarrangementer med temaet "Westernaften". Ja, det kan sågar benyttes som overnatningssted i egen sovepose under titlen "Ulvenat". Denne gennemtænkning gør, dels at anlægget kan anvendes i al slags vejr, og dels at det repræsenterer flere forskellige turismeprodukter med hver dens målgrupper.



TIP

Brug skabelonerne bagerst i vejledningen som inspiration til at lave din egen kunde- og tilfredshedsanalyse.

Aktivitet 3: Udfør – Kend dine kunder

Når du arbejder med at forbedre kvalitet og service, skal du se på din virksomhed og dine produkter med turistens øjne: Når du overvejer, hvilken retning din virksomhed skal udvikle sig i, skal du tænke på, hvad dine turister ser som god kvalitet og service. Derfor skal du kende dine turister og vide, hvad de oplever som god kvalitet og service.

Et andet vigtigt redskab til at kende dine turisters præferencer og behov er tilfredshedsanalyser. Kundetilfredshedsundersøgelser kan have mange former lige fra store omfattende undersøgelser til Tripadvisor-ratings til, at du taler med dine turister og noterer deres feedback. Du skal vælge den form for tilfredshedsundersøgelse, der passer til din virksomhed. Det gælder både for størrelsen og udformningen af undersøgelsen. Du kan enten selv lave din egen tilfredshedsundersøgelse eller deltage i andres undersøgelser – fx din brancheforenings.

Kvalitet-service-modellen og dine kunder

Jo bedre du kender dine turister, jo bedre kan du målrette både dit turismeprodukt og din markedsføring til netop de turister, du ønsker at tiltrække. I kvalitet-service-modellen er kundekendskab placeret som en faktor, der påvirker dine turisters forventninger, men dit kundekendskab betyder selvfølgelig også noget for dine muligheder for produktudvikling.

TIP

Spørg, hvilke kendskabs- og tilfredshedsanalyser fx din brancheforening, din destinationsorganisation, VisitDenmark, de nationale turismeudviklingselskaber har foretaget, og som du kan bruge.

Kundeanalyser

Du kan få viden om dine turister ved at bruge din egen indsamlede viden og analyse eller tage udgangspunkt i eksisterende analyser lavet af andre.

Faktorer, der påvirker forventningerne

Dit kendskab til dine kunder

Kvalitets- og servicepolitik

Branding og markedsføring

Faktorer, der påvirker oplevelsen

Dit produkt

Medarbejderne

Værdikæden og samarbejder

Målet med at kende dine turister er:

- at du udvikler dit turismeprodukt ud fra dine kunders ønsker
- at du kommunikerer og markedsfører målrettet til netop de turister, du ønsker at tiltrække
- at du prioriterer dine ressourcer ud fra, hvad der er vigtigst for dine turister
- at du følger udviklingen i dine turisters behov og løbende målretter dit turismeprodukt og din kommunikation.

Forbedringshjulet – Træf vidensbaserede beslutninger

Hvis ikke du arbejder med kundeanalyser eller tilfredshedsundersøgelser i forvejen, så start med at kigge i skabelonen bagerst i vejledningen, og pluk det, du finder relevant.

TIP

Når du arbejder efter forbedringshjulets principper, er tilfredshedsundersøgelser et oplagt redskab til at lave målinger med og sætte mål for, hvordan kundetilfredsheden kan forbedres.

Når du har et godt indblik i, hvem dine turister er, og hvad de er tilfredse med, skal du:

- koble din viden om dine turister til din produktudvikling og sikre, at du udvikler dine produkter ud fra dine turisternes præferencer
- sikre, at din strategi og dine mål hænger sammen med dine kunders behov og ønsker
- overveje, om der er andre (mere lukrative) målgrupper, du kan tiltrække med mindre ændringer i dit turismeprodukt eller i markedsføringen
- koble din kundetilfredshedsundersøgelse med dine strategiske mål og måle på, om du når dine mål
- sikre, at du løbende følger udviklingen i din kundegrubbes behov og præferencer, og at du hele tiden anvender den viden til at prioritere din udvikling.

HVIS DU VIL LÆSE MERE

- *Målgruppebeskrivelser, 2010-2013* Midtjysk turisme
- *Personaer – forstå din målgruppe, 2014* Midtjysk Turisme
- *Tal og analyser om turismen i Danmark, VisitDenmark (web)*

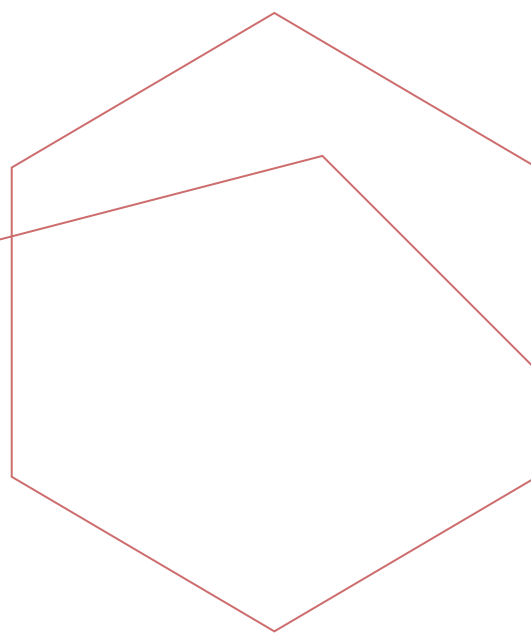
CASE: SKALLERUP SEASIDE RESORT – PRODUKTUDVIKLING TIL NY MÅLGRUPPE

Skallerup Seaside Resort er mest kendt for sit familievenlige område bestående af ferieboliger samt inden- og udendørs aktiviteter. Skallerup har desuden også i en årrække haft produkter rettet mod erhvervslivet i form af ferielejligheder beliggende tæt ved møde- og konferencfaciliteter. Senest har Skallerup tilføjet Romulus Spa & Wellness, der sammen med en række målrettede voksenaktiviteter som ridning, vandreture langs Vesterhavet og fælles morgenbadning er tiltænkt voksne feriegæster uden børn – dvs. en helt ny kundegruppe for Skallerup. Ud over produktudvikling til et nyt segment er aktiviteterne og ferieboligerne placeret, så de forskellige kundegrupper kan få den type oplevelse, de efterspørger, uden at være til gene for hinanden.

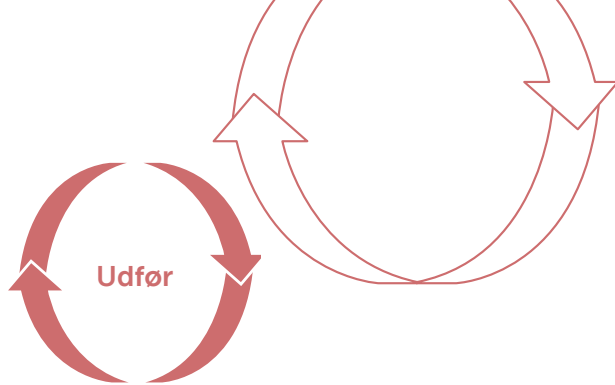
Målgruppe
Turismeprodukt
Nationalitet/geografi (Fx Asien, Europa, USA)
Aldersgruppe
Sociale relationer (Fx børnefamilier, venner, singler)
Hvorfra kender turisten mig? (Fx henvist fra andre, drop-in, genbesøgende, nye turister via markedsføring)
Besøgets typiske varighed
Besøgssituationen (Fx ferie, familiefester, erhvervsevent, kulturevent)
Hvorfor tiltrækker mit turismeprodukt netop dette segment? (Hvad er turistens motiv for at vælge dig?)
Hvilke bevidste og ubevidste forventninger har segmentet til <ul style="list-style-type: none"> • Turismeproduktet? • Kvalitet og service? • Kommunikation og information?
Omgivelsernes påvirkning på dit turistsegment? Hvordan spiller din beliggenhed, omgivelser, infrastruktur, tilgængelighed for personer med handicap eller dine konkurrenters turismeprodukter med mere, ind på dit turistsegment?
Din vurdering af segmentets <ul style="list-style-type: none"> • Størrelse (antal besøgende eller omsætning) • Muligheder (potentiale, mersalg, henvisninger) • Omkostninger (ekstra investeringer eller omkostninger, fx udvidelser, længere åbningstider) • Konkurrence (er der få eller ingen konkurrenter, eller vil prisen blive presset grundet konkurrence?)
SMOK = Er det et attraktivt segment?



Jo bedre du kender dine turister, jo bedre kan du målrette dit kvalitets- og service-niveau til kundernes behov.



Figur 8: Inspiration til aktivitet 3:
Udfør – Kend dine kunder



Aktivitet 4: Udfør – Kvalitets- og servicepolitik

En kvalitets- og servicepolitik er din beskrivelse af, hvilket kvalitets- og serviceniveau dine produkter/medarbejdere skal opfylde. Kvalitets- og servicepolitikken er samtidig et løfte, du giver dine turister – et løfte, der skaber forventninger til den faktiske oplevelse. Så husk, at din politik skal være realistisk og stemme overens med det, du faktisk leverer.

Faktorer, der påvirker forventningerne	Faktorer, der påvirker oplevelsen
Dit kendskab til dine kunder	Dit produkt
Kvalitets- og servicepolitik	Medarbejderne
Branding og markedsføring	Værdikæden og samarbejder

Kvalitets- og servicepolitik

Din kvalitets- og servicepolitik forventer turisten at opleve både i fx medarbejdernes adfærd og opmærksomhed samt i selve produktet. Uanset om du har en nedskrevet politik eller blot arbejder ud fra nogle ideer og tanker om service, påvirker det turistens forventninger gennem din markedsføring og kommunikation.

Formålet med din kvalitets- og servicepolitik er at vise:

- at du har forholdt dig til den kvalitet og service, du ønsker at levere
- hvilken kvalitet og service dine turister kan forvente
- hvilken kvalitet og service dine medarbejdere skal levere
- hvilken kvalitet og service dine leverandører skal hjælpe dig med at levere.

TIP

Husk at have fokus på at skabe sammenhæng mellem dine turisternes ønsker og behov for kvalitet og service, dit turisme-produkt og din kvalitets- og servicepolitik, så alle dele peger i samme retning.

INSPIRATION: SERVICEINNOVATION

Begrebet serviceinnovation er blevet udbredt gennem de sidste 5-10 år. Serviceinnovation handler om konstant at have fokus på kvalitets- og serviceudvikling.

- Skab en kultur, hvor alle i virksomheden tilskyndes til at bidrage med input til forbedring og udvikling af de ydelser, som tilbydes turisten
- Tilskynd medarbejderne til at indsamle kommentarer, holdninger og andet input fra turisten vedrørende den leverede service og kvalitet
- Følg regelmæssigt op på idéer, forslag og initiativer fra medarbejdere og kunder til nye serviceydelser, idéer eller koncepter.

Sådan arbejder du med kvalitets- og servicepolitik

Gennem din viden fra dine målgrupper og kundetilfredshedsundersøgelser ved du, hvilket kvalitets- og serviceniveau der er vigtigt for dine gæster. Du ved også, hvilke mål du har sat dig i strategien, og kvalitets- og servicepolitikken er endnu et redskab til at hjælpe dig til at opnå de mål. Der er to ting, du skal overveje, når du udarbejder en kvalitets- og servicepolitik (brug evt. figur 9 på næste side):

- Formulering af selve politikken, og hvad den skal bruges til
- Hvordan du rent praktisk gennemfører politikken.

Når du formulerer din kvalitets- og servicepolitik, skal du tænke på, hvad du vil bruge den til, og hvordan den kan skabe værdi i din virksomhed. Politikken kan være et internt dokument kun til dig og dine medarbejdere, men kan også være offentlig tilgængelig på din hjemmeside. Det afhænger helt af, hvad du ønsker at bruge den til.

Forbedringshjulet fokuserer på sammenhængskraft og vedligeholdelse

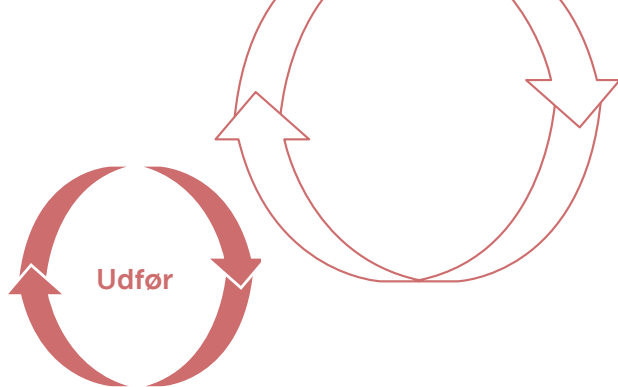
Ud fra din kvalitets- og servicepolitik skal du:

- sikre, at din leverance af dine turisme-produkter har det kvalitets- og serviceniveau, du sætter i din politik
- sikre, at der er overensstemmelse mellem det kvalitets- og serviceniveau, du kommunikerer (lover) til dine turister, og din kvalitets- og servicepolitik (og selvfølgelig det, du leverer)
- skabe sammenhæng med dine strategiske mål
- sikre, at der er de nødvendige ressourcer til at levere den ønskede kvalitet og service
- sikre, at du har tænkt dine samarbejdspartneres påvirkning på dine turisters oplevelse af kvalitet og service med i din politik
- sætte mål for løbende at forbedre dit kvalitets- og serviceniveau og måle på, om du når dem.



Politik/løfte	Handlinger/implementering
<p>Hvad kendetegner den service, du ønsker at levere til dine turister?</p> <p>Beskriv: Sæt gerne nogle tillægsord på som smilende, præsentabel, lyttende, hjælpsom, venlig, imødekommende, uformel, nysgerrig, troværdig.</p>	<p>Hvordan leverer du den lovede kvalitet og service til turisterne?</p> <p>Beskriv: Eks.: Gennem oplæring af medarbejderne i kvalitets- og servicepolitikken.</p>
<p>Hvordan sikrer du, at der er overensstemmelse mellem politikken og turistens faktiske oplevelse af kvalitet og service?</p> <p>Beskriv: Overvej ud fra turisternes synsvinkel, hvilket løfte om kvalitet de får.</p>	<p>Hvilke handlinger udfører du, der sikrer overensstemmelse mellem kvalitets- og serviceløftet og den faktiske oplevelse?</p> <p>Beskriv: Eks.: Politikken formidles til de ansatte via</p> <ul style="list-style-type: none"> – En beskrivelse – I overskuelig punktform – Ansættelsessamtalen – Løbende samtaler.
<p>Hvordan sikrer du, at medarbejderne tager ejerskab og leverer den ønskede service?</p> <p>Beskriv: Hvordan følger du op på tilfredshedsundersøgelser, stikprøver?</p>	<p>Hvilke praktiske tiltag skal du tage, for at servicepolitikken kan leveres?</p> <p>Beskriv: Eks.: Udvidede åbningstider og mere personale i højsæsonen, daglig udveksling af dagens ideer til ekstra serviceoplevelser, belønninger.</p>

Figur 9: Inspiration til aktivitet 4: Udfør – Kvalitets- og servicepolitik



Aktivitet 5: Udfør – Branding og kommunikation

Uanset hvor godt et produkt du har, er der ingen turister, der køber det, hvis ikke de ved, at produktet findes, eller ikke kan se dit produkts oplevelsesværdi. Ved at brande og markedsføre dit produkt viser du turisterne, hvilken værdi dit produkt skaber for dem, og hvorfor de skal vælge at besøge netop dig.

Der er fire kommunikationsformer, du kan anvende, når du kommunikerer med dine turister:

1. **Markedsføring** er den måde, du reklamerer for dit produkt på.
2. **Kommunikation** er både det, du siger, og måden, du siger det på.
3. **Dit brand** fortæller turisten om de værdier, dit turismeprodukt repræsenterer. Det kan fx være tid til familie, afslapning, kvalitetsniveau, sundhed, aktivferie, kulturtilbud.
4. **Storytelling** er fortællinger, der knytter værdier, identitet og historie til dit turismeprodukt med fokus på det unikke ved dit produkt.

Alle fire dele spiller sammen i at formidle værdien af dit turismeprodukt og skaber turistens forventninger til dit produkt.

Branding, markedsføring og kommunikation er vigtige værktøjer til at skabe og styre turistens forventninger til dit produkt. Det er vigtigt, at du leverer det, du lover, og omvendt at din kommunikation afspejler turismeproduktets fulde potentiale og værdi for turisten. Hvis kvaliteten af din kommunikation – både det, du siger, og måden, du siger det på – ikke matcher kvalitetsniveauet af dit produkt, tiltrækker du ikke de turister, du potentielt kunne tiltrække. Og omvendt: Hvis dit turismeprodukt ikke lever op til det, du lover i din kommunikation og markedsføring, får turisten en dårligere oplevelse, end hvis der er sammenhæng.



TIP: EKSEMPEL PÅ BRANDINGVINKLER (KAN KOMBINERES)

- Sportsturisme
- Bæredygtighed
- Familievenlige/børnevenlige oplevelser
- Kulinariske oplevelser
- Naturoplevelser
- Kulturelle oplevelser

Kvalitets- og serviceforbedringer

Når du arbejder med kvalitets- og serviceforbedringer gennem kommunikationsformerne, handler det ikke om, at du skal brande dig på et bestemt kvalitets- og serviceniveau, men om at skabe sammenhæng mellem det lovede og den faktiske oplevelse. Et stærkt brand fokuserer på værdier, som turisten opfatter som kvalitet, men der kan være mange forskellige kvalitets- og serviceniveauer, der kan levere den ønskede kvalitet og oplevelse til turisten.

Ud over at du kan styre din turists forventninger, kan du også bruge kommunikationsredskaberne til at:

- adskille dig fra dine konkurrenter og præsentere oplevelsesværdien af dit turismeprodukt
- fortælle turisten, hvorfor dit turismeprodukt er unikt
- tiltrække flere turister til din virksomhed og din destination.

TIP

Brug dine kundeanalyser som hjælp til at fastslå, hvilke platforme og kilder du bedst kommunikerer til din turist med.

CASE: STORYTELLING PÅ MENUEN

Lammekotelet med dampede gulerødder og nye kartofler

Samme menu med storytelling:

Grillet lammekotelet fra fritgående lam ved Vesterhavet. Lammene har græsset på markerne, og det salte og mineralholdige græs gør kødet saftigt og velsmagende. De friske og lækre gulerødder er fra lokalområdet. De er utrolig næringsrige og har en naturlig sødme der fremhæves under smørdampningen. Kartofflerne er vores stolthed. De er nyopgravede fra vores egen urtehave og vendt i salturter.

Forbedringshjulet og kommunikationsredskaberne

Når du arbejder med branding, storytelling, markedsføring og kommunikation i forhold til kvalitets- og serviceforbedringer, skal du fokusere på at:

- skabe sammenhæng mellem det, du lover at levere i dit brand, din markedsføring, din kvalitets- og servicepolitik og strategi, og dernæst kæde det sammen med, hvordan du kommunikerer og markedsfører dig
- planlægge din kommunikation før, under og efter turistens besøg
- måle og vurdere, hvor godt din kommunikation rammer din turist – både indholdsmæssigt og mht., hvilke kanaler og platforme du bruger til at levere den
- justere kommunikationen ud fra dine målinger og vurderinger.

Brug skemaet (figur 10) på side 47 som inspiration til, hvor din kommunikation kan forbedres, så du leverer en bedre kvalitet og service til turisten.

Storytelling er historiefortælling, der kan bruges til at markedsføre og brande dit produkt. Her handler det om at sælge noget, der ligger ud over selve produktet: En værdi, som turisten kan identificere sig med, tage på sig og dermed vise omverdenen, hvem hun selv er, og hvordan hun gerne vil opfattes af andre. På den måde får turisten noget ud over det konkrete produkts brugsværdi, nemlig en merværdi, som man kunne kalde en symbolsk værdi – fx en oplevelse, en identitet, en holdning.

Eksemplet på forrige side er storytelling brugt til at markedsføre fødevarer, og her tilbydes ikke bare nogle fødevarer, men også holdninger til dyrevelfærd, madkultur og ikke mindst en forbrugeridentitet. Eksemplet er hentet fra *BOOST undervisningen med turismefaglig viden*, hvor du kan læse mere om storytelling.

DU KAN LÆSE MERE OM, HVORDAN DU KONKRET ARBEJDER MED KOMMUNIKATIONSVÆRKTØJERNE HER:

- *BOOST undervisningen med turismefaglig viden*. Midtjysk turisme, 2013
- *Bliv professionel på Tripadvisor – Værktøjer og inspiration til restauranter, attraktioner og overnatningssteder*. VisitAarhus, 2014
- *Den Digitale Værktøjskasse, En praktisk guide til nye medier i turistindustrien*. Region Midtjylland og Seismonaut.
- *Sønderjylland online. Turistaktørens guide til digital succes*. Destination Sønderjylland, 2014
- Visit Denmark's Branddenmark.

Vedvarende forbedringer

Branding og markedsføring skal som al anden kommunikation løbende vedligeholdes og forbedres. I takt med turistens besøg og tilbagemeldinger får du information om, hvorvidt de forventninger, din kommunikation før besøget har skabt, bliver indfriet under turistens besøg. Tilsvarende skal kommunikationsformen løbende vedligeholdes, så informationen rammer bedst muligt via de kilder og platforme, turisterne anvender.

Branding og markedsføring skal som alt andet understøtte strategien og kvalitets- og servicepolitikken, sådan at budskabet er troværdigt og ikke fremstiller et fantasibillede.

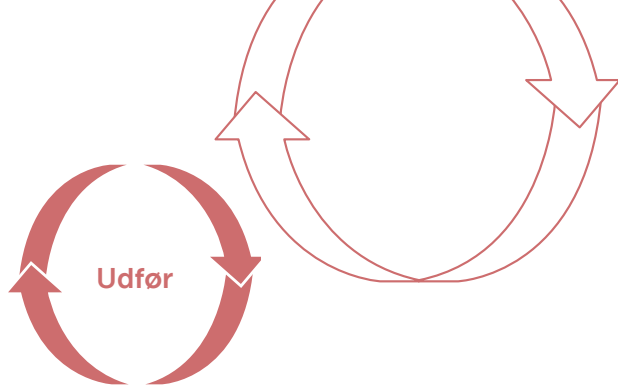
ARBEJDSPØRGSMAÅL

1. Skaber din kommunikation – både det, du siger, og måden, du siger det på – de rette forventninger hos turisten?
2. Leverer dit produkt de oplevelser og værdier, du lover turisten?
3. Matcher kommunikationens kvalitet det samme kvalitetsniveau, som der er i dit produkt?
4. Hvilke platforme og kilder bruger du til at kommunikere med turisten, og er det de rette (tjek dine kundeanalyser)?
5. Hvordan bruger du resultaterne fra tilfredshedsundersøgelser til at tilpasse din kommunikation til turistens behov og præferencer – både indholdsmæssigt og leveringsmæssigt?
6. Hvordan har du indarbejdet "før, under og efter" i din kommunikationsplan?
7. Hvordan måler du på, om din kommunikationsindsats virker?
8. Hvordan justerer du din kommunikation ud fra dine målinger og vurderinger?

Målgruppe X:		Hvad vil jeg fortælle?	Hvordan? (medie)
Markedsføring	Før	Hvilke sider af dit turismeprodukt tiltrækker turisterne? Stemninger, oplevelser, service, produkter = unique selling points – altså hvad der er særligt ved netop dine turismeprodukter	Hvordan kommer du i kontakt med din målgruppe? Annoncer (aviser, nettet, magasiner), hjemmeside, facebook, twitter, instagram – og ved brug af hvilke sprog?
	Under	Kan du skabe et mersalg, når turisterne er hos dig? Flere oplevelser eller merchandise	Hvordan kommunikerer du potentialet for mersalg? Opslag, app, mundtlig kommunikation
	Efter	Hvad kan du fortælle turisterne, så de kommer igen? Hvordan kan du bruge tilfredse turister til at markedsføre dig – skabe ambassadører?	Nyhedsbreve, personlige e-mails, direct marketing? Ratingsites, ris og ros (egen hjemmeside), invitation til dine sociale medier?

Figur 10: Inspiration til aktivitet 5: Udfør – Branding og kommunikation: Planlægning af markedsføring og kommunikation før, under og efter turistens besøg





TIP

Hold øje med dine kundetilfredshedsundersøgelser, kommentarer på sociale medier og mundtlig feedback som tegn på, at du skal ændre på noget.

Aktivitet 6: Udfør – Medarbejderne

Dine medarbejdere står forrest i rækken, når du leverer kvalitet og service til dine turister, og de er derfor en vigtig brik til at påvirke dine turisters faktiske oplevelse positivt. Dine medarbejdere omsætter dine tanker fra din strategi og kvalitets- og servicepolitik til leveret service, og for at dine medarbejdere kan levere det bedst mulige kvalitets- og serviceniveau til dine turister, kan du arbejde med at skabe de rammer, dine medarbejdere skal levere service i.

Dine medarbejdere leverer og formidler dit turismeprodukt til turisterne og påvirker dermed turistens faktiske oplevelse i lige så høj grad som selve dit turismeprodukt. Derfor er det vigtigt, at du uddanner dine medarbejdere og skaber de optimale rammer til at levere den bedst mulige service.

Du skal som ledelse gå forrest og vise dine medarbejdere, hvad du og din virksomhed står for, når det gælder om at levere service. Dine medarbejdere skal brænde lige så meget for det, som du gør, og tage ansvar for at yde et godt værtskab over for turisterne.

Der er mange midler, du kan gøre brug af, når det handler om at få medarbejdere til at yde den bedst mulige service over for dine turister:

- Kompetencer og uddannelse
- Roller og ansvar
- Rekruttering af de rigtige medarbejdere
- Fysiske rammer
- Medarbejdertilfredshed.

Uanset hvilke af emnerne du vælger at arbejde med, skal du koble det til din strategi og din kvalitets- og servicepolitik. Både du og dine medarbejdere skal arbejde hen mod de mål og den kvalitet og service, du har beskrevet i strategien. Og både jeres kompetencer, det ansvar, du uddelegerer, og de fysiske rammer skal understøtte jer i at nå jeres mål.

Faktorer, der påvirker forventningerne

Dit kendskab til dine kunder

Kvalitets- og servicepolitik

Branding og markedsføring

Faktorer, der påvirker oplevelsen

Dit produkt

Medarbejderne

Værdikæden og samarbejder

Forbedringshjulet og dine ansatte

Når du arbejder med forbedringshjulets faser, skal du være særligt opmærksom på din planlægning og justering, så du løbende kan tilrette, hvilke rammer du giver dine ansatte at levere service i. I planlægningsfasen skal du se på, hvad dine strategiske kvalitets- og servicemål er, og overveje, hvilke ledelsesmæssige kompetencer, medarbejderkompetencer og fysiske rammer der er behov for, for at opnå målet.

Når du leverer service, så tænk på, hvilket ansvar og hvilke roller du har givet dine ansatte, og vurder, om ansvaret og rollerne understøtter medarbejderne i at levere den type service, du ønsker, de skal levere. Tænk både

i løbende justeringer og hel- eller halvårlig evaluering af fx kompetencer og uddannelsesbehov, og planlæg, hvordan I opnår de kompetencer, der er behov for. Når du planlægger at ansætte nye medarbejdere, så brug din viden om kompetencebehov til at finde de rigtige medarbejdere.

Medarbejderne og deres kompetencer skal derfor løbende tilpasses i takt med strategiske ændringer, produktudvikling, kvalitets- og servicepolitik, ændringer i kundetyper og nationalitet.

TIP

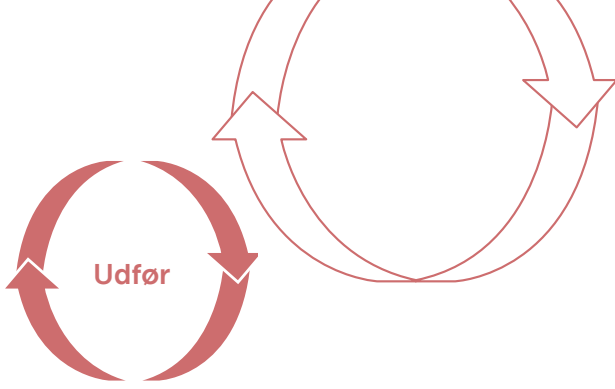
Tilfredse medarbejdere er mere loyale og motiverede for at yde en høj service, så sæt mål for dine medarbejders tilfredshed.

Ændring i branding og markedsføring kan også sætte nye forventninger hos turisterne, som medarbejderne skal kunne imødekomme.

Negative tilbagemeldinger i kundetilfredshedsundersøgelser, kommentarer på sociale medier samt direkte kundereaktioner under besøget indikerer et behov for forbedringer i medarbejderkompetencerne.

ARBEJDSPØRGSMÅL

1. Hvilke menneskelige ressourcer (og hvor mange) er der brug for her og nu for at realisere de strategiske kvalitets- og servicemål?
2. Hvad er medarbejdernes vigtigste kompetencer for at kunne levere den ønskede service og kvalitet (fx godt humør, servicegen, kunne tale tysk, underholde børn, lokalhistorisk viden)?
3. Hvordan oplærer/træner/uddanner du medarbejdere (eksterne eller interne kurser, manualer, peptalks, sidemandsoplæring, mesterlære, følordninger)?
4. Hvis dine medarbejdere har brug for et kompetenceløft eller træning, er der så andre aktører eller destinationsorganisationer, du kan samarbejde med om eksempelvis basal servicetræning?
5. Hvordan måler du effekten af oplærings-, trænings- og uddannelsesaktiviteter?
6. Hvor kan ledelsen blive styrket i sine ressourcer og kompetencer (uddannelse, ansættelse af kompetencer, konsulentbistand etc.)?
7. Hvem sparrer ledelsen med (bestyrelse, advisory board, netværk eller lignende)?
8. Har du de fysiske ressourcer, der skal til for at skabe tilfredse kunder og kunne indfri dine strategiske mål?
9. Hvilke roller (beføjelser) og ansvar har de ansatte: hvem må håndtere kundeønsker/klager, hvem må lukke, hvem må bestille varer, hvem er ansvarlig for kommunikationsplanen, hvem er ansvarlig for websiden osv.?



Genbesøg og anbefalinger påvirker også din virksomhed og betyder potentielt flere turister.

TIP

Husk hele tiden at se gennem turistens briller, og fokuser på, hvad turisten oplever.

Aktivitet 7: Udfør – Værdikæde

Turistens helhedsoplevelse er summen af alle turistens oplevelser på ferien eller opholdet. Dårlige, ligegyldige eller manglende oplevelser påvirker turistens helhedsoplevelse negativt, mens turistens helhedsoplevelse styrkes positivt, jo flere gode oplevelser turisten har. Du påvirker turistens helhedsoplevelse positivt ved at levere en god kvalitet og service og ved at hjælpe turisten til at få endnu flere gode oplevelser gennem et tæt samarbejde med relevante kolleger og din destination.

Den tredje faktor, der påvirker turistens faktiske oplevelse, er arbejdet med at påvirke turistens helhedsoplevelse positivt ved at fokusere på turismens værdikæde og samarbejdspartnere. Figur 2 illustrerer de påvirkninger, turisten kan møde under sit ophold.

Når turisterne bedømmer kvalitet og service under deres ophold i Danmark, vurderer de ferien eller oplevelsen som helhed. Jo flere positive oplevelser turisten får, jo større er sandsynligheden for, at de anbefaler Danmark til venner og familie, og at de selv kommer igen.



Figur 2: Turisternes helhedsoplevelse i forhold til turismens værdikæde

Når du arbejder med at forbedre turistens helhedsoplevelse, skal du have fokus på:

- hvordan du påvirker og indgår i turismens værdikæde (lyseblå kæde) i din destination
- hvordan du samarbejder og styrer turistens helhedsoplevelse gennem "minikæder" inden for den blå kæde, dvs. udvalgte samarbejder, der skaber egne værdikæder for turisten
- hvilke muligheder du har for at påvirke din omverden og interessenter, fx de mørkeblå kasser
- hvordan du styrer turistens oplevelse ved at vælge de rigtige samarbejdspartnere og leverandører.

Forbedringshjulet og værdikæden

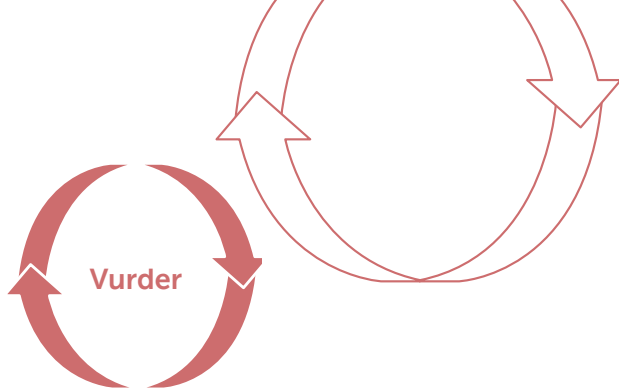
Når du arbejder ud fra principperne i forbedringshjulet, skal du i din planlægningsfase tænke på, hvilke samarbejder du kan etablere eller styrke for at opnå dine strategiske mål. Dine samarbejder kan både være nogle, der påvirker turisten direkte, og det kan også være indirekte samarbejder som fx administrative eller markedsføringsmæssige samarbejder med kolleger.

Start med at skabe et overblik over, hvad der påvirker dine turisters oplevelse ved at lave en oversigt over, hvem og hvor meget andre påvirker din turists oplevelse. Når du har skabt overblik, kan du fx fokusere på de oplevelser, der påvirker turisten positivt, og overveje, hvordan I kan samarbejde. Det kan fx være ved at anbefale hinanden til turisterne, lave pakkeoplevelser eller på anden måde skabe en miniværdikæde, der styrer dine turisters oplevelse gennem positive oplevelser.

Du skal vurdere, om du kan påvirke de oplevelser, der påvirker din turist negativt, så de bliver positive. Hvis du ikke har mulighed for at påvirke negative oplevelser, kan du i stedet fokusere på, hvordan du bedst muligt styrer din turist uden om de oplevelser.

ARBEJDSPØRGSMAÅL

- Hvilke samarbejdspartnere kan bidrage positivt til din turists samlede oplevelse?
- Hvilke samarbejdspartnere/leverandører kan forbedre dit turismeprodukt?
- Hvilke samarbejdspartnere/turistaktører kan du stå inde for og anbefale til din turist?
- Hvordan anbefaler du andre turistaktører til din turist?
- Hvordan anbefaler andre turistaktører dig til deres turister?
- Hvordan indgår du i destinationssamarbejdet – deltager du fx i destinationsudviklingen?
- Hvilken kvalitet leverer dine leverandører, og svarer den til den kvalitet, du ønsker at give dine turister?
- Hvordan kan dine leverandører og deres produkter og services være med til at højne din turists helhedsoplevelse?



Aktivitet 8: Vurder – Når jeg målet?

Hvor hyppigt eller hvornår en vurdering skal ske, afhænger dels af, om det er strategien eller aktiviteter under handlingsplanen, det drejer sig om, og dels af, hvilke påvirkninger der er, og hvor hyppigt og meget de ændrer sig. Men du bør som minimum vurdere din strategi og handlingsplan en gang årligt.

PLANLÆG: Aktivitet 1

- Strategi og målsætninger

UDFØR: Aktivitet 2-7

- Turismeprodukter
- Kend dine kunder
- Kvalitets- og servicepolitik
- Branding og kommunikation
- Medarbejderne
- Værdikæde

VURDER: Aktivitet 8

- Bærer din indsats frugt?

JUSTER: Aktivitet 9

- Juster eller ændr ud fra din vurdering

Vurderingsfasen er tredje fase i forbedringshjulet og den fase, du skal bruge til at evaluere på, om du har nået dine fastsatte mål.

Hvis du har fulgt aktiviteterne i kassen til venstre, har du i aktivitet 1 sat mål for din virksomhed og lagt planer for, hvordan målene skulle nås. Disse mål har du forsøgt at opnå ved brug af aktiviteterne 2 til 7.

Det er vigtigt, at du har formuleret målbare mål, og at du løbende samler data eller informationer, der fortæller, om du når dine mål.

Når du måler på, om du når dine mål, så husk at vurdere, i hvilken grad du når dine mål, og hvorfor du nåede eller ikke nåede målet. Du kan fx analysere på, om der har været særligt værdifulde indsatser (markedsføring, produkter, samarbejder, medarbejdere/kompetencer etc.), der har gjort, at du nåede målet. Og omvendt: hvilke indsatser bidrog ikke til at opnå målet eller manglede måske helt?

Resultaterne af dine vurderinger kan bruges til at:

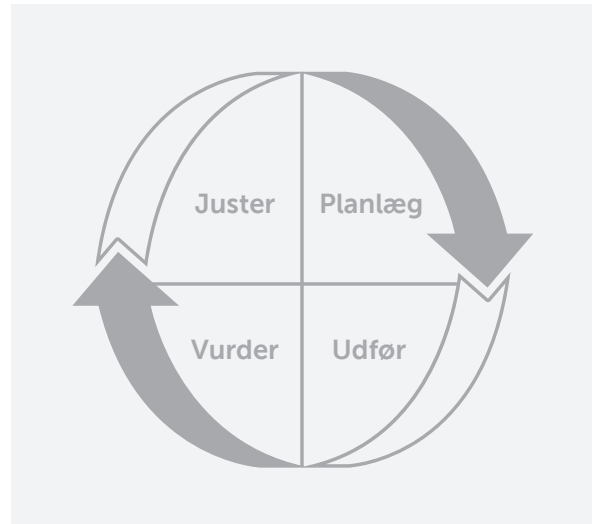
- vurdere, om du er på rette vej
- forbedre eller udskifte dine indsatser
- finde nye indsatser, som kan gavne
- revidere strategien
- sætte nye mål.

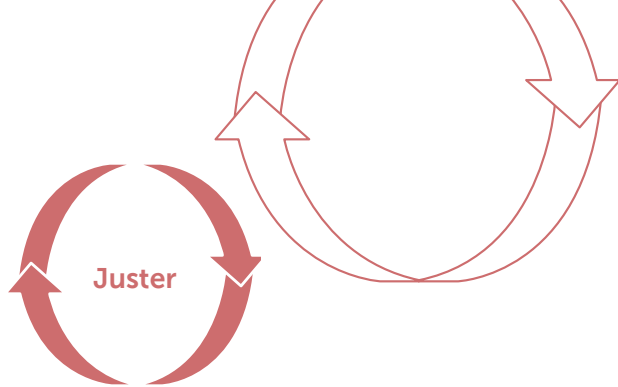
Dine målinger og vurderinger af indsatsernes effektivitet er afgørende for, at du kan vurdere, om din overordnede strategi kan realiseres med den nuværende handleplan, eller om enten strategien, målene eller indsatserne skal ændres. Hvis du måler på effekten af de enkelte indsatser, vil du kunne øge udbyttet af din indsats.

Måske er der indsatser, som giver ringe værdi i forhold til ressourceforbruget, og omvendt indsatser, der kræver få ressourcer men giver en stor værdiforøgelse for turisten.

For hele forbedringshjulet gælder det, at løbende, hyppige (begrænsede) vurderinger er langt mere effektive end store, tunge og sjældne vurderinger.

Denne erfaring er årsagen til, at nogle af de mest vellykkede aktører i dag gennemfører flere vurderinger flere gange om dagen – på basis af indsamlede resultater – så de kan justere produktet og ressourcerne, så de imødekommer turistens behov og forventninger til kvalitet og service bedst muligt. Det er også denne løbende vurdering, som gør, at deres nye initiativer ofte lykkes – eller hurtigt kommer til det – samt stoppes, fordi de ikke kan lykkes.





Aktivitet 9: Juster – Hvad skal jeg ændre?

Den vurdering, du har foretaget i aktivitet 8, giver nogle resultater og muligheder, som du kan justere din planlægning (fase 1) ud fra. I fase 4 skal der tages stilling til, hvilke justeringer der kan tilfredsstille turistens behov og forventninger til kvalitet og service.

I planlægningen af testen skal du tage stilling til, hvor længe den skal køre, før du enten laver en ny justering i indsatsen eller indarbejder ændringen i din planlægning. Du skal på forhånd vurdere, hvad du ønsker at få ud af testen, og hvor få eller mange ressourcer du kan bruge på testen. Hvis du har kolleger eller samarbejdspartnere, kan I eventuelt lave fælles test, som I begge får udbytte af, men hvor jeres indsats hver især er mindre.

Uanset om du vælger at lave nye justeringer ud fra testens resultater eller beslutter at gennemføre indsatsen, er det vigtigt, at du noterer, hvad testen har vist, så du på et senere tidspunkt kan anvende den viden. Måske kan de justeringer eller ændringer, du har testet, anvendes med større effekt på et senere tidspunkt, og så er det nyttigt at have dokumenteret effekten.

Når du i fase 3 har vurderet, hvad effekten af de forskellige indsats har været, skal du bruge vurderingerne til at finde ud af, hvilke planer og indsats der skal justeres.

En ting er dog at vide, *hvad* der bør justeres, en anden ting er at vide *hvordan*.

Når der skal gennemføres større nye tiltag, justeringer eller ændringer, eller du er usikker på, hvordan fx en justering gennemføres mest effektivt, kan du teste justeringen i en mindre skala, før den gennemføres i fuld skala.

Når en ændring eller et nyt initiativ skal testes, bør forbedringshjulets principper anvendes i mindre målestok, så det passer til formålet.

Testen af en justering skal planlægges (fase 1), gennemføres (fase 2), måles på og vurderes (fase 3).

En test kan være større eller mindre og kun gælde på nogle bestemte tidspunkter eller kun for nogle bestemte turister eller markeder etc.



Når du løbende justerer din plan og strategi, sikrer du, at du konstant har fokus på at levere det rette kvalitets- og service-niveau til dine kunder.



5.

Afrunding



For at det danske turisterhverv skal kunne øge antallet af – særligt udenlandske – turister i Danmark, skal turisternes helhedsoplevelse og deres tilfredshed med kvaliteten og servicen forøges.

I *Vejledning for Dansk Kvalitetsturisme* er der sat fokus på nogle af de faktorer, der har særlig betydning for turisternes tilfredshed – og som det er relevant for alle aktører og destinationer at forholde sig til og målrettet og aktivt arbejde med. Principperne fra kvalitetsledelsesstandard ISO 9001 og forbedringshjulet er indarbejdet i vejledningen.

Principperne bag forbedringshjulet anvendes dagligt med succes på verdensplan af millioner af virksomheder, på tværs af størrelser og brancher.

En særlig afgørende faktor for at øge turistens helhedsoplevelse af kvalitet og service er sam-

arbejde både på tværs af brancher og mellem større og mindre aktører. Turistens tilfredshed kan nemlig ikke "reddes" af en enkelt branche, fyrtårnsaktør eller topdestination. Tilfredshed skal skabes i fællesskab, og derfor skal der samarbejdes og tænkes bredt.

Alle i turismeerhvervet bør trække i samme retning og arbejde målrettet på at forbedre den kvalitet og service, turisterne modtager, med udgangspunkt i turistens helhedsoplevelse. Vejledningen kan bruges konkret af den enkelte aktør og destinationsorganisationen til udvikling og systematisering af virksomhedens produkter og services. Derudover kan vejledningen fungere som en fælles referenceramme og italesættelse af, hvad man som destination eller aktørfællesskab definerer som god kvalitet og service.

God arbejdslyst!



Skabeloner og eksempler

Inspiration til aktivitet 1: Planlæg

Mission				
Vision				
Strategisk område	Handling	Mål	Tidsfrist	Ansvarlig



Inspiration til aktivitet 3: Udfør – Kend dine kunder

Målgruppe	
Turismeprodukt	
Nationalitet/geografi (Fx Asien, Europa, USA)	
Aldersgruppe	
Sociale relationer (Fx børnefamilier, venner, singler)	
Hvorfra kender turisten mig? (Fx henvist fra andre, drop-in, genbesøgende, nye turister via markedsføring)	
Besøgets typiske varighed	
Besøgssituationen (Fx ferie, familiefester, erhvervsevent, kulturevent)	
Hvorfor tiltrækker mit turismeprodukt netop dette segment? (Hvad er deres motiv for at vælge dig?)	
Hvilke bevidste og ubevidste forventninger har segmentet til <ul style="list-style-type: none"> • Turismeproduktet? • Kvalitet og service? • Kommunikation og information? 	
Omgivelsernes påvirkning på dit turistsegment? Hvordan spiller din beliggenhed, omgivelser, infrastruktur, tilgængelighed for personer med handicap eller dine konkurrenters turismeprodukter med mere, ind på dit turistsegment?	
Din vurdering af segmentets <ul style="list-style-type: none"> • Størrelse (antal besøgende eller omsætning) • Muligheder (potentiale, mersalg, henvisninger) • Omkostninger (ekstra investeringer eller omkostninger, fx udvidelser, længere åbningstider) • Konkurrence (er der få eller ingen konkurrenter, eller vil prisen blive presset grundet konkurrence?) 	
SMOK = Er det et attraktivt segment?	

Inspiration til aktivitet 3: Kend dine kunder – Tilfredshedsundersøgelser

Hvad måler du på?	<ul style="list-style-type: none">– Udvælg det eller de områder, hvor du ønsker at måle turisternes tilfredshed med produktet – fx helhedsoplevelsen, service-niveauet, rengøringsniveauet, tilgængelighed, mulighed for aktiviteter.– Når du formulerer spørgsmålene i undersøgelsen, så tænk over, hvordan du kan bruge svaret – hvis svaret ikke er brugbart, så undlad at stille spørgsmålet.– Ud over tilfredshed med det eksisterende turismeprodukt kan du spørge turisten, hvad der kunne gøre turismeproduktet endnu bedre, og dermed få inspiration til produktforbedringer eller nye produkter.
Hvordan spørger du?	<ul style="list-style-type: none">– Hvor spørger du til dine turisternes tilfredshed? Får de fx et link i en e-mail efter besøget; bliver de interviewet af en medarbejder under besøget; eller sender du et link til TripAdvisor eller andre ratingsites?– Vælg, hvordan der skal besvares – skal det fx være åbne svarmuligheder, en skala fra 1-10 eller udsagn som "tilfreds", "meget tilfreds"?
Hvor tit måler du?	<ul style="list-style-type: none">– Hvor tit giver det mening at måle? Laver du løbende målinger på alle turisternes tilfredshed, udvælger du nogle enkelte, fx aldersgruppe eller besøgsdage, der skal spørges, og måler du dagligt, ugentligt, månedligt, kvartalsvist eller årligt?
Hvordan håndterer du reaktioner fra kunder?	<ul style="list-style-type: none">– Hvis du modtager feedback via sociale medier, TripAdvisor, kommentarforum på din hjemmeside, eller hvis en medarbejder modtager mundtlig feedback fra en turist, hvordan og hvor hurtigt håndterer du det?
Hvordan bruger du resultaterne til forbedringer?	<ul style="list-style-type: none">– Hvordan bruger du svarene og reaktionerne til at forbedre dit turismeprodukt?– Hvordan justerer du din service?– Hvordan får medarbejderne feedback og involveres i forbedringerne?– Hvordan indarbejdes resultaterne i din strategi og planlægning?

Inspiration til aktivitet 4: Udfør – Kvalitets- og servicepolitik

Politik/løfte	Handlinger/implementering
<p>Hvad kendetegner den service, du ønsker at levere til dine turister?</p> <p>Beskriv: Sæt gerne nogle tillægsord på som smilende, præsentabel, lyttende, hjælpsom, venlig, imødekommende, uformel, nysgerrig, troværdig.</p>	<p>Hvordan leverer du den lovede kvalitet og service til turisterne?</p> <p>Beskriv: Eks.: Gennem oplæring af medarbejderne i kvalitets- og servicepolitikken.</p>
<p>Hvordan sikrer du, at der er overensstemmelse mellem politikken og turistens faktiske oplevelse af kvalitet og service?</p> <p>Beskriv: Overvej ud fra turisternes synsvinkel, hvilket løfte om kvalitet de får.</p>	<p>Hvilke handlinger udfører du, der sikrer overensstemmelse mellem kvalitets- og serviceløftet og den faktiske oplevelse?</p> <p>Beskriv: Eks.: Politikken formidles til de ansatte via</p> <ul style="list-style-type: none"> – En beskrivelse – I overskuelig punktform – Ansættelsessamtalen – Løbende samtaler.
<p>Hvordan sikrer du, at medarbejderne tager ejerskab og leverer den ønskede service?</p> <p>Beskriv: Hvordan følger du op på tilfredshedsundersøgelser, stikprøver?</p>	<p>Hvilke praktiske tiltag skal du tage, for at servicepolitikken kan leveres?</p> <p>Beskriv: Eks.: Udvidede åbningstider og mere personale i højsæsonen, daglig udveksling af dagens ideer til ekstra serviceoplevelser, belønninger.</p>

**Inspiration til aktivitet 5: Udfør – Branding og kommunikation:
Planlægning af markedsføring og kommunikation før, under og efter
turistens besøg**

Målgruppe		Hvad vil jeg fortælle?	Hvordan? (medie)
Markedsføring	Før	Hvilke sider af dit turisme-produkt tiltrækker turisterne? Stemninger, oplevelser, service, produkter = unique selling points – altså hvad er særligt ved netop dine turisme-produkter?	Hvordan kommer du i kontakt med din målgruppe? Annoncer (aviser, nettet, magasiner) hjemmeside, facebook, twitter, instagram – og ved brug af hvilke sprog?
	Under	Kan du skabe et mersalg, når turisterne er hos dig? Flere oplevelser eller merchandise.	Hvordan kommunikerer du potentialet for mersalg? Opslag, apps, mundtlig kommunikation.
	Efter	Hvad kan du fortælle turisterne, så de kommer igen? Hvordan kan du bruge tilfredse turister til at markedsføre dig – skabe ambassadører?	Nyhedsbreve, personlige e-mails, direct marketing Ratingsites, ris og ros (egen hjemmeside), invitation til dine sociale medier?
Kommunikér til turistens behov	Før	Hvad har dine turister brug for at vide, før de kommer? Kontaktinformation, booking, bookingbekræftelse, beliggenhed, fysisk tilgængelighed, spisemuligheder, overnatningsmuligheder.	Hvordan får turisterne disse informationer? Hjemmeside, e-mail, facebook, telefonisk kontakt.
	Under	Hvilke informationer har turisterne behov for under deres besøg? Kort over området, dagens aktiviteter, åbningstider, toiletter, adgangsveje.	Hvordan får turisterne disse informationer? Apps, skilte, hjemmeside, sms.
	Efter	Hvilke informationer har turisterne behov for efter besøget? Billeder, tak-for-besøget-mail, links til sociale medier.	Hvordan får du kontakt med turisterne efter deres besøg? Mail, sociale medier.

Litteratur

BØGER OG PUBLIKATIONER

ASNÆS A. og VANGSTRUP A., *Fokus gør forskellen. Inspiration, fakta og værktøjer til restauranter, hoteller og konferencesteder*. Hotel- og Restaurant Forlaget, 2015

GYIMÓTHY S., LIBURD, J.J., JENSEN, J.F. og MUNAR, A.M., *Hvidbog om Turismeforskningen i Danmark*. Center for regional- og turismeforskning, 2012

HAVELUND L.W. og ANDERSEN, C., *Agenda Y – yderområdernes potentialer*. Realdania, 2012

JØRSTAD K., *Inspiration til destinationsudvikling*. Oplevelsernes Academy, 2014

LINDBERG H., *Hvidbog Oplevelsesbaseret Kystturisme*. Kong Gulerod, 2014

MADSEN Halberg J., *Oplevelsesøkonomi*. Systime, 2010

MUSINGUZI D. og LEUNG R., *Service-Quality Satisfaction of Tourists in Hong Kong*. Florida international University, 2010

RASMUSSEN D.O. og MOGENSEN A.B., *Den Digitale Værktøjskasse*. Region Midtjylland og Seismonaut 2011

SUNDBO J. og JENSEN, J.F., *Faciliteret innovation af oplevelser og service: en brugsbog*. Roskilde Universitet, 2009

SUNDBO J. (red.) og SØRENSEN F. (red.), *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Pub, 2013

SUNDBO J. og MØLLER J.K., *Medarbejderbaseret service innovation*. Center for servicestudier, 2010

WILSON A., ZEITHAML V.A., BITNER M.J. og GREMLER D.D., *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. McGraw-Hill, Boston, MA., 2012

WÛRTZ S. (red.), *Oplevelsesøkonomi og Innovation*. Invio - Innovationsnetværk for Oplevelsesøkonomi Antologi 2010-2014. Aalborg Universitetsforlag, 2014

DANSK TURISMEFREMME og SEISMONAUT (red.), *Den Moderne Turismeorganisation*, 2015

DANSK TURISMEFREMME, *Wayfinding og gæsteservice i danske turistbyer*, 2016

KOMMUNERNES LANDSFORENING, *Turismen i kommunen – overblik og nye turismepolitiske anbefalinger*, 2010

MIDTJYSK TURISME, *Effektmåling på sociale medier – en praktisk guide til turistbranchen*, 2013

MIDTJYSK TURISME, *Håndbog i Storytelling*

MIDTJYSK TURISME, *Målgruppebeskrivelser, 2010-2013*

MIDTJYSK TURISME, *Personaer – forstå din målgruppe*, 2014

MIDTJYSK TURISME, *Professionelle partnerskaber i turismen*, 2012

MIDTJYSK TURISME, *Rethink kulturturisme – værktøj og gode råd*, 2014

PRIMUSMOTOR, *BOOST undervisningen med turismefaglig viden. Hvidbog til undervisere inden for turisme og oplevelsesøkonomi*. Midtjysk Turisme, 2013

SEISMONAUT, *Digital vækst – en praktisk håndbog. Facebook, LinkedIn, hjemmeside*. ErhvervsturismeAkademiet, 2013

SEISMONAUT, *Miniguide: Sådan skaber du bedre eventoplevelser – i samarbejde med lokale aktører og gæster*. Midtjysk Turisme, 2014

SEISMONAUT, *Sønderjylland online. Turistaktørens guide til digital succes. Destination Sønderjylland*, 2014

VISITDENMARK, *Udvikling af fremtidens turisme*, 2009

VISITNORDSJÆLLAND, *Destinationsudvikling i praksis. Hvidbog med udgangspunkt i EU-vækstprojektet Destinationsudvikling af Kongernes Nordsjælland*, 2013

VISITAARHUS og SEISMONAUT, *Bliv professionel på Tripadvisor – Værktøjer og inspiration til restauranter, attraktioner og overnatningssteder*, 2014

WORLD TOURISM ORGANIZATION (forf. og red.), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. WTO, 2007

ARTIKLER OG RAPPORTER

DANSK KYST- & NATURTURISME, *Tilfredshedsanalyse 2015*, 2015

NEUHOFER B., BUHALIS D. og LADKIN A., *Smart technologies for personalized experiences*. Electron Markets, 2015

STICKDORN M. og ZEHNER A., *Service Design in Tourism: Customer Experience Driven Destination Management*. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo, 2009

SUNDBO J., *Public-private networks and service innovation in knowledge intensive services. A report of European case studies*. Roskilde Universitet, 2010

ØSTERGAARD M.Z., *Forecast. Turismen i Danmark 2014-2017*. VisitDenmark, 2014

STANDARDER

Kvalitetsledelsessystemer – Krav, DS/EN ISO 9001:2015

Kvalitetsstyring – Kundetilfredshed – Retningslinjer for etiske regler i virksomheder, DS ISO 10001:2007

Kvalitetsledelse – Kundetilfredshed – Retningslinjer for behandling af klager i virksomheder, DS/ISO 10002:2014

Kvalitetsstyring – Kundetilfredshed – Retningslinjer for løsning af tvister uden for virksomheder, DS/ISO 10003:2007

Kvalitetsledelse – Kundetilfredshed – Overvågning og måling – Vejledning, DS/ISO 10004:2012

ISO 9001 for små og mellemstore virksomheder – Sådan kan det gøres – Råd fra ISO/TC 176, DS-håndbog 115:2011.

ARTIKLER (AVISER MV.)

Turister skal have mere value for money, www.videnskab.dk, 2015-05-10

Turist med magt, Weekendavisen, 2015-02-20

Ekspertes: Det skal vi gøre for at få turister til Danmark. Politiken, 2015-04-14

Dansk turisme i europæisk bund. Jyllandsposten, Erhverv, 2015-04-15

LINKS

Case Study 2. Pays Cathare France, side 120. Tilgængelig på: ec.europa.eu/DocsRoom/documents/1740/attachments/1/translations/en/renditions/pdf

Branddenmark, www.branddenmark.com/danmark/branding-af-danmark-som-rejsemaal

Geopark Odsherred, www.geopark-odsherred.dk

Guide til beskrivelse af din virksomhed, www.hvidesande.dk/hvide-sande/guide-til-beskrivelse-af-din-virksomhed

NICE New Innovative Customer Experiences, www.niceproject.dk

Skema til forretningsplan. "Business generation canvas" https://strategyzer.com/canvas?_ga=1.220774168.1811311177.1438845549

Sustainability Matters, www.inrate.com/Inrate/media/Documents/Sustainability%20Matters/13-09-05-SustMatTourism.pdf

Tal og analyser om turismen i Danmark, www.visitdenmark.dk/da/tal-og-analyser



