

Henrik Halkier, Laura James
Anette Therkelsen og Carina Ren
December 2023

DIGITAL OMSTILLING I DANSK TURISME

Muligheder og udfordringer for attraktioner og overnatningssteder



AALBORG
UNIVERSITET

Indhold

Formål, opbygning og metoder s. 3-4

Digitalisering og turisme: Interne og eksterne barrierer s. 5-7

Attraktioner og digitalisering i praksis s. 8-13

Overnatningssteder og digitalisering i praksis s. 14-19

Digital turismeomstilling: Diversitet og policy-implikationer s. 20

Litteraturliste s 21

Projektet er støttet af

 Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Innovation handler om tid og sted

Mindre turismevirksomheder er ofte blevet opfattet som mindre innovative (Sundbo m.fl. 2007, Hjalager 2010). Men vi har også set at COVID 19 pandemien både har været en påtrængende anledning til fornyelse og en tiltrængt tænkepause i hverdagens centrifuge af drift og gæster (Ren m.fl. 2021, Breier m.fl. 2021). Vi har derfor undersøgt to fremtrædende former for innovation, digital og bæredygtig, i mindre danske turismevirksomheder.

Denne rapport forsøger at tage temperaturen på digitale innovations-muligheder og -udfordringer både på attraktioner og mindre overnatningssteder. Samtidigt udgives en tilsvarende rapport, der sættes fokus på grøn innovation på attraktioner og mindre overnatningssteder.

Innovation afhænger nemlig i høj grad af konteksten: hvilken virksomhed og hvilken form for forandring (Pikkemaat m.fl. 2021). Også i dansk turisme.

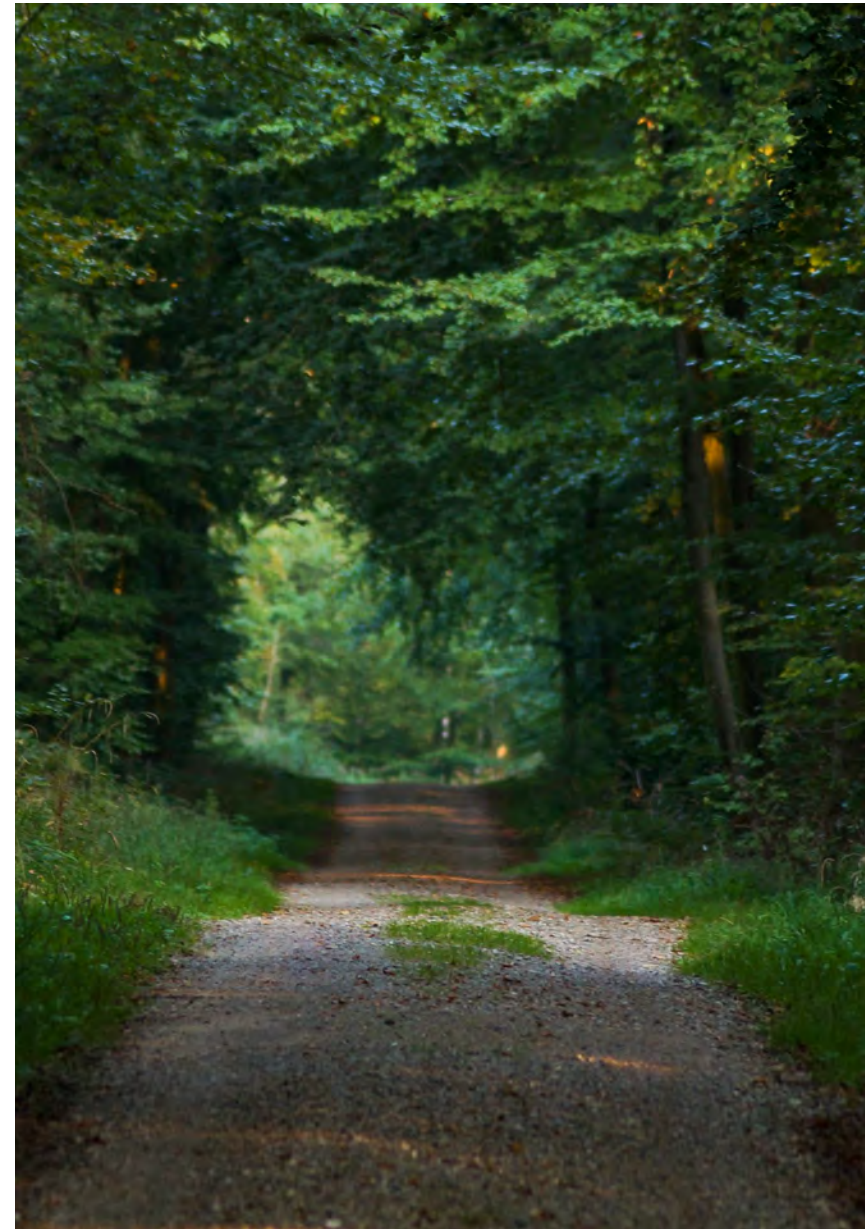
Formål og opbygning

Denne rapport har til formål at belyse centrale muligheder og udfordringer indenfor digital innovation i mindre turismevirksomheder i Danmark, samt at identificere implikationerne heraf med hensyn til turisme- og erhvervsfremme.

Rapporten bygger på en undersøgelse gennemført i 2023 af forskere fra Aalborg Universitet. Arbejdet er medfinansieret af Erhvervsfremmebestyrelsen som led i *Kickstart Dansk Turisme 2.0*-projektet.

Rapportens forfattere vil gerne takke Kristina Buhagiar, Heidi Eskildsen og Nanna Brunnstrøm, som alle har bidraget til dataindsamling og analyse.

*Fotos: AAU, Daniel Brandt Andersen, Niclas Jessen, iStock (aislan13, Atstock Productions, galitskaya), VisitDenmark, Unsplash, Frame & Work, forfatterne.
Korrektur: Alcina og Grethe Fallesen.*



Undersøgelsesmetoder

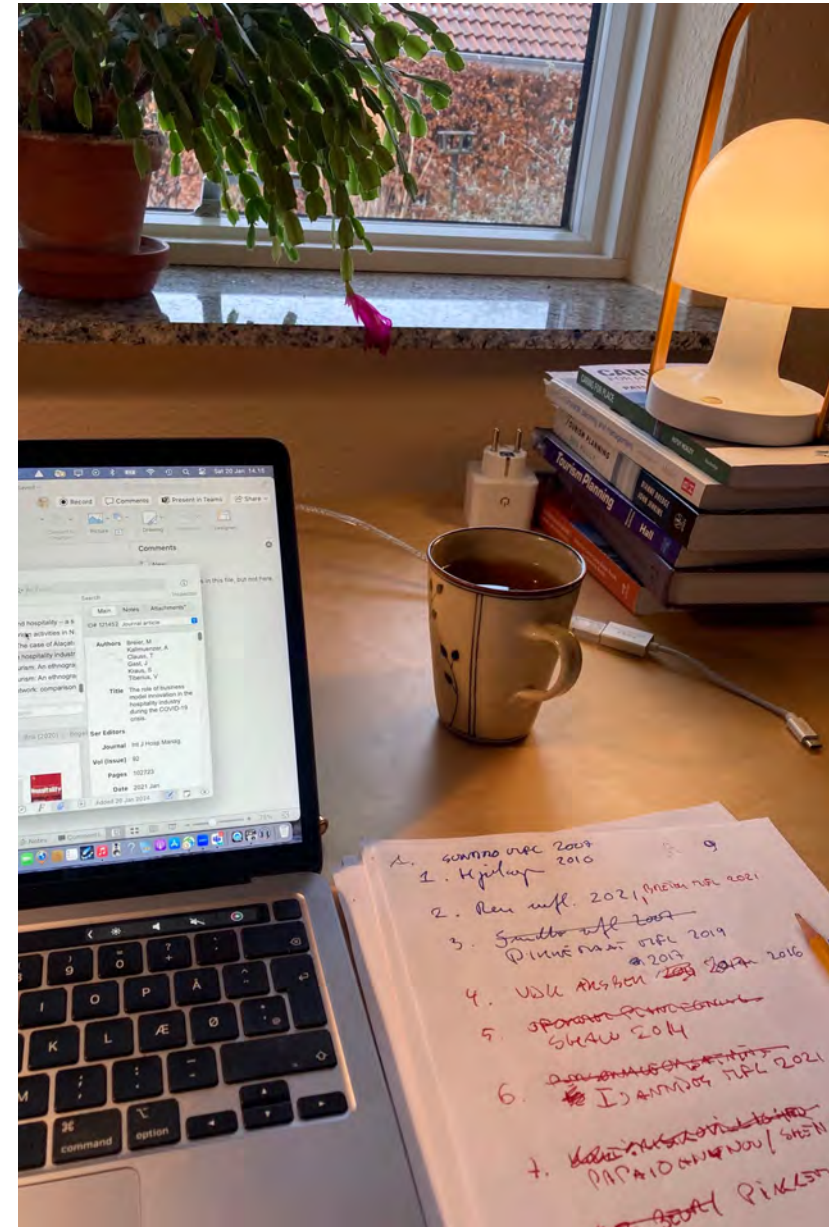
Centrale temaer i undersøgelsen er hentet fra den eksisterende litteratur om innovation i turisme, særligt små turismevirksomheder, samt digital innovation.

Designet er eksplorativt, da vi forsøger at identificere de organisatoriske og videnskæssige forhold, der fremmer og hæmmer innovation og forandring i mindre danske turismevirksomheder.

Der er gennemført i alt 27 kvalitative interviews i 2022/23, med hhv.

- 6 museer, 6 videnscentre, 3 forlystelsesparker
- 5 små og mellemstore hoteller, 7 B&Bs

Derudover er der gennemført interviews med brancheeksperter samt analyse af rapporter og strategier.



Digitalisering og turisme i Danmark

Danmark befinder sig i front som et af verdens mest digitaliserede lande. Kontantløse transaktioner er normen, og en betydelig del af interaktionen med både offentlige myndigheder og serviceudbydere foregår online. Allerede i 2016 lancerede VisitDenmark en Smart Turisme strategi for at imødekomme og styrke denne udvikling (VisitDenmark 2017), fordi mulighederne for både effektivisering af arbejdsgange og bedre kommunikation med gæsterne er betydelige.

Digitalisering betyder mange ting og omfatter alt fra en enkel Facebook profil eller webside til komplekse servicestyringssystemer, robotteknologier og AI.

Ligesom der er mange forskellige digitale teknologier, så er der mange forskellige slags turismevirksomheder med varierende ressourcer, behov og muligheder i forhold til digitalisering

Især små virksomheder kan være udfordret, og vi kigger i det følgende nærmere på de barrierer, de står overfor.



Interne barrierer for digital innovation

Uformelle forretningsmetoder og en begrænset evne til at planlægge. Små og mellemstore virksomheder er karakteriseret ved uformelle forretningsmetoder og processer (Shaw 2014). Selvom dette hjælper dem med at reagere hurtigere på markedets ændringer, har de sjældent store strategier for innovation og organisationsudvikling.

Høj personaleomsætning. Turismeindustrien er karakteriseret ved stor omsætning af medarbejdere, mange midlertidigt ansatte og usikre ansættelsesforhold (Ioannides m.fl. 2021). Manglen på uddannet personale kan have en negativ indvirkning på mulighederne for innovation, men ovenpå kan hyppige ændringer af personale med forskellige baggrunde og med varieret erfaring kan også stimulere innovation.

Organisationskultur. Turismeorganisationer har tendens til at være følgere snarere end ledere, når det kommer til digital forandring, og der er typisk fokus på den nære fremtid, dvs. den næste sæson (Papaioannou & Shen 2018). Samtidigt har små organisationer har tendens til at være mere forsigtige mht. investering i innovative tiltag

Mangel på teknisk viden og økonomiske ressourcer. Små og mellemstore virksomheder er mindre opmærksomme på digitale udviklinger og mangler ofte de menneskelige ressourcer, færdigheder og økonomiske ressourcer, der kræves for at digitalisere og udnytte digitale data i forhold til markedsføring og produktudvikling (Pikkemaat m.fl. 2019).

Eksterne barrierer til digital innovation

Varierede forbrugerpræferencer. Turismesektoren er ekstremt mangfoldig, og selvom efterspørgslen efter digitale tjenester og løsninger generelt er steget, har forskellige kundesegmenter forskellige behov og niveauer af digital competence (Femenia-Serra m.fl. 2019). Dette gør det vanskeligt for små virksomheder at vide, hvilke former for digitale tilbud der skaber værdi for nettop deres kunder.

Digitale standardløsninger. Digitale løsninger er ofte udviklet til store virksomheder og tilpasset disses behov og kompetencer (Dionysopoulou & Tsakopoulou 2021, Parsons m.fl. 2023). Det kan ofte kræve mange ressourcer – økonomisk og kompetencemæssigt – at finde frem til de løsninger, der passer til en mindre privat virksomhed eller offentlig organisation.



A low-angle, upward-looking shot of a classic carousel. The carousel's canopy is a complex, multi-colored structure with intricate painted panels depicting various scenes and figures. The panels are primarily orange, red, and blue, with gold accents. Numerous green chairs with metal frames are suspended from the canopy by thin cables. The chairs are in motion, swinging outwards. The background is a clear, bright blue sky with a few wispy clouds. The overall atmosphere is festive and nostalgic.

ATTRAKTIONER OG DIGITALISERING

Mere digitale attraktioner

Digitalisering har mulighed for at spille en vigtig rolle for attraktioner på to måder, udadtil og indadtil (Femenia-Serra m.fl. 2019).

Udadtil kan attraktionen række digitalt ud mod potentielle eller faktiske gæster gennem

- markedsføring og PR, f.eks. ved hjælp af SoMe kampagner, bookingplatforme, online-information og netbutik
- en forbedret kundeoplevelse, f.eks. ved hjælp af gæste-apps og –pas, eller QR-information

Målet her kan både være potentielt mersalg, men også kontrol af gæstestrømmen, så attraktionen undgår flaskehalsproblemer.

Indadtil kan interne systemer lette arbejdsgange og skabe overblik, både for at optimere ressourceanvendelsen, koordinere medarbejdernes indsats, og sikre sig data om f.eks. kunde profiler til fremtidig forretningsudvikling.



Forskellige tilgange til digitalisering

Attraktioner, der følger og prioriterer den digitale udvikling og investerer i digitaliseringstiltag, kan kaldes "digitale følgere". De findes blandt både store og mindre aktører og på tværs af de forskellige typer af attraktioner. Kundetilfredshed, effektivisering og dermed ressourcebesparelse på arbejdsgange og ikke mindst adgang til data og kundeindsigt nævnes som de væsentligste gevinster af digitalisering.

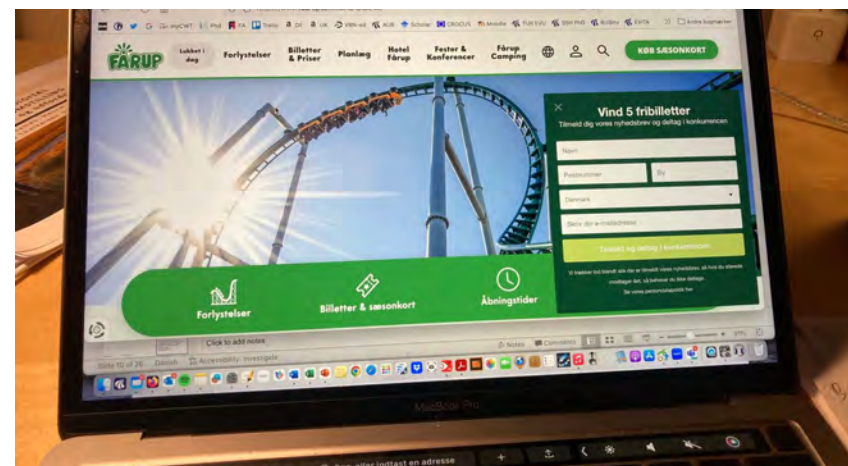
En mindre gruppe attraktioner, primært museer og enkelte videnscentre kan karakteriseres som last-movers. De implementerer digitale løsninger, fordi gæsterne forventer basale digitale services (hjemmeside, online-booking, WiFi) eller fordi det er et myndighedskrav (digital registrering).

Fårup Sommerland er et godt eksempel på en attraktion der systematisk har prioriteret digitale investeringer for at forbedre forlystelsesparkens gæsteservice, f.eks. gennem

- Gæsteapp med ventetider, billetter og sæsonkort
- Restaurant hvor gæster kan bestille mad via selvbetjeningskærm, og hvor ventetiden derfor er minimeret.

Men også internt er forlystelsesparken digitalt organiseret med app-understøttelse af alt fra arbejdsopgaver til sociale medarbejder-arrangementer.

<https://www.faarupsommerland.dk/>



Meningsfuld digitalisering

Graden af entusiasme for digitalisering varierer tydeligvis blandt attraktionerne. For de fleste kommercielle aktører med mange ansatte er effektiv kommunikation, bedre kundeoplevelser, og ressourcestyring gode argumenter.

Omvendt er det vigtigt særligt for en del museer og videnscentre, at både medarbejdere og gæsterne kan se meningen med introduktionen af nye digitale tiltag. Det er f.eks. uhensigtsmæssigt, hvis 'det digitale' kommer til at forstyrre kerneoplevelsen,, f.eks. formidling af historie eller kunst.

Denne tilgang udelukker naturligvis ikke, at organisationens drift er digital med hensyn til f.eks. markedsføring og online-booking. Den digitale teknologi skal bare understøtte, ikke gå i vejen for, den analoge kerneoplevelse.

ROMU – museerne i Roskilde, Løjre og Frederikssund – er et godt eksempel på en offentlig kulturinstitution, der har arbejdet proaktivt med at digitalisere på de indre linjer med digital organisation af de interne arbejdsgange, digitalt samarbejde, digitale analyser, og også digitalisering af det arkæologiske feltarbejde.

Selvom museet skal være rammen om nærværende oplevelser sammen med andre, så spiller det digitale også en støt stigende rolle i relation til gæsterne med f.eks. gamification, streamede foredrag, digitale podcasts Og gør det i øvrigt også muligt at følge gæsterne tæt gennem Google Analytics, så man lærer så meget som muligt om gæsterne.

Bagved alle disse initiativer ligger en professionalisering af indsatsen gennem outsourcing af mange af de digitale indsatser til en ekstern operatør.

<https://romu.dk/>



Digitale udfordringer og understøttelse

Adgang til specialistkompetence

Digitalisering kræver typisk højt-specialiserede kompetencer, og særligt attraktioner udenfor de store byer oplever en udfordring med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Samtidig er de fleste attraktioner afhængige af eksternt samarbejde og rådgivning på dette område.

Økonomi bliver ofte nævnt af interviewpersonerne som en barriere for digital udvikling, herunder, især af mindre attraktioner, omkostningerne i forbindelse med med eksterne konsulenter og IT-specialister. Attraktionerne kan nemlig typisk søge offentlige puljer til rådgivning og analyse, men ikke til den efterfølgende implementering af nye systemer.

Vidensbaseret understøttelse

Enkelte aktører har oplevet, at de tilbydes deltagelse i offentligt initierede projekter, som de har haft svært at få øje på relevansen af. Men generelt oplever attraktionerne, at der også på det digitale område er god adgang til inspirerende og konkret sparring samt udviklingsforløb og netværksdeltagelse som led i offentlig erhvervsfremme.

De digitale ambitioner understøttes således af adgang til relevant viden, og kun i mindre grad gennem medfinansiering af digitale initiativer. I praksis betyder dette, at mens større attraktioner har ressourcerne til løbende at iværksætte inkrementelle digitale initiativer, så ser særligt mindre attraktioner hyppigt digitalisering som en form for potentiel innovation, noget man kunne gøre, hvis man skulle få flere ressourcer.

Delkonklusion

På tværs af attraktionstyper (forlystelsesparker, videnscentre og museer) er der både digitale **følgere** og **last-movers**. På tværs af attraktionerne er der et **stort spænd** mellem følgere og last-movers.

Digitalisering til at understøtte **intern drift prioriteres** af alle attraktioner, særligt hvor digitalisering giver **mening for medarbejderne**. Digitalisering som en del af kundeoplevelsen afhænger af produkt og målgruppe, hvor mindre museer og visse videncentre er mere tilbageholdende med digitale tiltag, bl.a. fordi de ses som værende i **konflikt med kerneoplevelsen**.

Attraktionens digitaliseringsniveau kan i nogle tilfælde forklares ved attraktionens **størrelse** og **geografiske placering** og dermed mulighed for at tiltrække og bekoste kvalificeret arbejdskraft.

Det offentlige erhvervsfremmesystem bidrager til attraktionernes digitale udvikling, men økonomien til **drift** er en **udfordring særligt for mindre attraktioner**.



A photograph of a couple walking through a field of tall grass and ferns. In the background, there is a white house with a red tiled roof and blue shutters. The scene is set in a lush, green environment with trees and bushes. The text 'OVERNATNINGSSTEDER' is overlaid on the image in a white box.

OVERNATNINGSSTEDER

Mere digitale overnatningssteder

Danmark er et af verdens mest digitaliserede lande, og mange interaktioner med serviceudbydere - herunder hoteller og B&Bs - foregår online. Danske, og også mange udenlandske, gæster er derfor vant til og forventer digitale løsninger.

COVID-19-pandemien stimulerede digitaliseringen yderligere (Ren m.fl. 2021, Ilieva m.fl. 2022), og de seneste år har der været meget fokus på big data, og hvordan turismevirksomheder og destinationer kan bruge data om kunders digitale adfærd, herunder point of sale-data og mobile positioning-data (VisitDenmark, 2024).

Digitalisering omfatter således mange forskellige teknologier, produkter og processer: fra det enkelte overnatningssteds hjemmeside eller Facebook-profil, via online-bookingsystemter, til komplekse ejendoms- og service-styringssystemer.



Digital synlighed

Digital synlighed er helt centralt for både mindre og større overnatningssteder, og udover tilstedeværelse på online booking-platforme er hjemmeside og SoMe aktiviteter helt centrale. Mens mange større overnatningssteder er medlem af kæder eller netværk, som varetager væsentlige dele af markedsføringen, så er mindre overnatningssteder som f.eks. B&Bs ofte afhængige af platforme som Facebook og Instagram.

Det er derfor ikke overraskende, at samtlige interviewede virksomheder har benyttet sig af professionelle webdesignere/rådgivere for at etablere hjemmesider, bruge søgemaskineoptimering, eller udvikler en SoMe-strategi for virksomheden. Professionel digital synlighed involverer udviklings- og driftsopgaver, som kræver kompetencer, som den gennemsnitlige B&B-ejer ikke nødvendigvis har i forvejen, og som kan komme i konflikt med god varetagelse af den grundlæggende analoge gæsteservice og et nærværende værtskab.

Villa Gertrud anvender ligesom så mange andre mindre overnatningssteder flere bookingplatforme. Der er længe blevet brugt mange ressourcer på manuel registrering med risiko for dobbeltbookinger, da de kendte systemer på markedet var dyre og indrettet på behovet hos store hoteller.

Villa Gertrud endte med at betale en konsulent for at gennemtrawle markedet, og løsningen blev et spansk bookingsystem, som kunne få bookingportaler såsom AirBnB og Booking.com til at tale sammen med B&B'ens hjemmeside – og som ved hjælp af en app på ejerens smartphone kan betjenes hjemme fra sofaen.

<https://www.villagertrud.dk/>



Digital procesoptimering

Store overnatningssteder har typisk investeret betydelige ressourcer i digitale systemer, der kan lette arbejdsgange, optimere ressourceanvendelsen, koordinere medarbejdernes indsats, og sikre sig data om f.eks. kunde profiler til fremtidig forretningsudvikling. Ofte som led i internationale kædesamarbejder.

Mindre overnatningssteder som f.eks. B&Bs har typisk ikke investeret i nær samme grad i digitale løsninger, men der er imidlertid ét område, hvor digital koordination er virkelig udfordrende, nemlig samkøring af online-bookninger på tværs af de mange forskellige platforme, som virksomhederne er tilstede på.

Der eksisterer digitale systemer, der kan håndtere integrationen og dermed overflødig gøre den tids- og akkuratess-krævende manuelle overvågning af Booking.com og alle de andre. Men for mindre virksomheder udgør sådan et system en væsentlig investering, der er flere integrationssystemer at vælge imellem. Med andre ord, endnu en digital udfordring, der kan være svær at håndtere i en travl dagligdag for en B&B-ejer uden særlige digitale kompetencer.

Det nybyggede **PEAK 12 Hotel** i Viborg er en del af Bühlman-gruppen, og hotellet har fra starten investeret meget i digital procesoptimering. To gode eksempler på dette er:

- alle housekeeping trolleys er blevet udstyret med en tablet, som gør det muligt at informere receptionen i real-time – og dermed checke gæsterne ind tidligt eller informere dem om deres forventede ventetid
- en medarbejder-app, der simplificerer intern kommunikation, træning og vidensdelingen. App'en er med til at skabe et medarbejder-community på tværs af hotellerne, og samtidig letter den digitale løsning også ledelsens kommunikation med medarbejderne.

<https://peak12.dk/>

PEAK 12° HOTEL 
BÜHLMANN

Udnyttelse af digitale data

Anvendelse af digitale systemer giver store overnatningssteder mulighed for at lære mere om gæsterne og deres præferencer ved at udtrække og sammenkøre data fra sofistikerede CRM-systemer. Enten fordi de har økonomiske ressourcer til at betale for ekstern konsulentbistand, eller fordi de har adgang til specialistkompetencer internt i organisationen.

Situationen er meget anderledes for mindre overnatningssteder, hvis vigtigste data kilde er Google Analytics, som producerer metrikker, der kan give indsigt i, hvor effektiv deres digitale markedsføring er. Undersøgelsen viser, at langt de fleste B&B-ejere mangler kompetencer til at analysere de data, der kan trækkes fra bl.a. Google Analytics. De fleste har svært nok ved at skabe nyt indhold til deres hjemmeside eller Instagram-konto, og de kigger ikke nærmere på data såsom SoMe-trafik, afvisningsprocenter eller konverteringsrater.

Det voksende fokus på udnyttelse af Big Data indenfor turisme vil kræve yderligere indsats med henblik på at udvikle og udbrede kompetencer indenfor dataanalyse også hos de enkelte virksomheder.

VisitData er en digital platform udviklet af danske turismefremmeorganisationer i samarbejde med vidensinstitutioner og NTT DATA Business Solutions, en multinational IT-concern med hovedkvarter i Japan. De 19 destinationsselskaber sælger adgang for private og offentlige aktører til platformen.

VisitData kombinerer nationale data (telefon, vejr, VISA –kort, Danmarks Statistik) med branchespecifikke data om f.eks. hoteller, attraktioner, feriehus osv. ud fra et andelsprincip: brugerne får adgang til andres data ved at stille sine egne til rådighed for andre.

Der bliver lavet målrettede dashboards for f.eks. attraktioner, events, detailhandlen og dele af overnatningssektor, der vil kunne understøtte beslutninger om f.eks. oplevelsesudvikling, naturanvendelse og investeringer.

<https://www.visitdenmark.dk/corporate/om-os/nyheder/noegleaktoerer-i-dansk-turisme-gaar-sammen-om-national-dataplatform>

Delkonklusion

Digitalisering er ikke bare digitalisering: udfordringer og muligheder er **meget forskellige** afhængigt af overnatningsstedets størrelse og forretningsmodel.

Det digitale er **ikke et mål i sig selv**: den **analoge interaktion** er fortsat vigtig for overnatningsstederne i forhold til at skabe gode gæsteoplevelser. Og **forskellen mellem store og små** overnatningsvirksomheder som f.eks. B&Bs er specielt markant med hensyn til anvendelsen af digitale systemer til effektivisering af den løbende drift.

I forhold til digital udvikling **varierer** 'næste skridt' med andre ord fra virksomhed til virksomhed, og derfor må understøttelsen af digitalisering fra destinationsselskaber og erhvervsfremmesystemet fortsat være **bredspektret**.



Hovedkonklusioner og policy-implikationer

Digitaliseringen af attraktioner og overnatningssteder drives af ambitionen om **økonomiske og effektivitetsmæssige gevinster**. Alle kan se nødvendigheden, nogle tvivler på meningen i forhold til organisationens kerneydelse – og selvom der findes **digitale ildsjæle**, er der **langt mellem dem**.

Størrelsen af organisationen spiller en vigtig rolle. **Økonomisk råderum og digitale kompetencer** gør en forskel, når det handler om at identificere, tilpasse og udnytte de digitale muligheder. Digitalisering **afhænger** nemlig af **eksterne, ofte globale, leverandører** - men også adgang til **specialiserede konsulenter**, der kan guide ejere, ledere og medarbejdere gennem processen.

Det er vigtigt at digitale initiativer **giver mening** eller i hvert tilfælde **ikke kompromitterer kerneproduktet** for den enkelte organisation. Hvis det handler om at få gæsterne til at rejse tilbage i tiden på et museum eller føle sig langt væk fra alting i landlig idyl, kan bevarelsen af det analoge bliver vigtigere end digital effektivitet.

Diversiteten med hensyn til digitalisering blandt turismevirksomheder og –organisationer betyder, at erhvervs- og turismefremmesystemet har en vigtig opgave i at **skræddersy rådgivning og funding**. Når man skal have folk med en vis portion skepsis til at flytte sig, bliver man nødt til at have mulighed for at **tilpasse understøttelsen til den konkrete turismekontekst**, som den digitale omstilling skal fungere indenfor.

Litteraturliste

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.

Dionysopoulou, P., & Tsakopoulou, K. (2021). Policy Responses to Critical Issues for the Digital Transformation of Tourism SMEs: Evidence from Greece. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World: Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 499-510). Cham: Springer International Publishing.

Femenia-Serra, F., Neuhofer, B., & Ivars-Baidal, J. A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, 39(2), 109-133.

Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

Ilieva, Lyubka M. m.fl. (2022) "Innovative Solutions Through Digitalization of the Tourism Business as a Result of the COVID-19 Pandemic." Bogoviz & Popkova (red.) *Digital Technologies and Institutions for Sustainable Development*. Cham: Springer International Publishing. 467-470.

Ioannides, D., Gyimóthy, S., & James, L. (2021). From Liminal Labor to Decent Work: A Human-Centered Perspective on Sustainable Tourism Employment. *Sustainability*, 13(2), 851.

Papaioannou, E., & Shen, S. (2018). Risk Management in Tourism Ventures. In M. Sotiriadis (Ed.), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures* (pp. 223-240). Emerald.

Parsons, D., Choi, M., Thomas, R., Glyptou, K., & Walsh, K. (2023). The policy responses of tourism agencies to emerging digital skills constraints: A critical assessment of six countries. *International Journal of Tourism Research*, 25(1), 97-108.

Pikkemaat, B., Peters, M., & Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184-196.

Ren, C., Therkelsen, A., James, J., Halkier, H., & Bembom, E. (2021). Kickstart set i bakspejlet. Hvad der skete med bæredygtig, digital og lokal turisme under corona? <https://www.kystognaturturisme.dk/kickstart-dansk-turisme/viden-og-inspiration/kickstart-set-i-bakspejlet>.

Rodrigues, V., Eusébio, C., & Breda, Z. (2023). Enhancing sustainable development through tourism digitalisation: a systematic literature review. *Information Technology & Tourism*, 25(1), 13-45.

Shaw, G. (2014). Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism. In A. Lew, C. M. Hall, & A. M. Williams (Eds.), *The Wiley Blackwell companion to tourism* (pp. 120-131).

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.

VisitDenmark. (2017). *Årsberetning 2016-2017*. København: VisitDenmark.

VisitDenmark (2024) Den nye Dataplatform for turisme, <https://www.visitdenmark.dk/corporate/videncenter/den-nye-dataplatform-turisme>