

November 1999  
Ph.D. program in Technology Policy, Innovation  
and Socio-Economic Development

# **Christjan Fussing Jensen**

**Den innovative adfærd i  
oplevelsesintensive virksomheder.**

**Et strategisk perspektiv i turisme**

# **The Innovative Behavior in Experience-intensive Firms**

## **A Strategic Perspective in Tourism**

**Ph.D. thesis**

Christjan Fussing Jensen

### **Summary**

The purpose of this project is to analyze and explain the innovative behavior of experience-intensive businesses and, thus, to expand the existing theoretical apparatus.

Existing innovation theory and the existing models do not seem to shed sufficient light on the complexity and dynamics that surround these activities and affect their innovative behavior.

The tourist industry has been chosen as a field of experience-intensive businesses. As a subject area, however, tourism is problematic because of conceptual weakness and ambiguity, which leads to a fundamental lack of a generally accepted conceptual apparatus and focus. In addition, tourist firms operate in an area that cannot be seen as an industry in the traditional sense. Characteristic of the tourism sector is the fact that the economy- and job-creating activities are part of a larger unit, in which it is not the service offerings of the individual companies that comprise the entire sales argument (Pade & Partnere, 1994). This collaborative entity is called the "destination" in the literature and it comprises a key element of tourist activities. Thus, there is a general assumption that the destination is a significant factor in tourism and in the economic effect of tourism, but the very nature of the destination and, thus, the foundation of the economic factors behind tourism, have hardly been described unambiguously.

*Consequently, as a background for investigating the innovative behavior of tourist firms, this project aims to understand the interaction of the tourist firms with external actors in a system that is supported by the destination, and also to develop a dynamic model of the destination.*

Most tourist firms have a built-in lack of flexibility in their supply, which makes it virtually impossible to adapt to demand. This is of great significance with regard to significant seasonal variations. Therefore, it is reasonable to select a service-oriented approach to examining the innovative behavior of tourist firms. This choice is further justified by the conceptual weakness and ambiguity of tourism, the lack of real unity on the definition of tourism and the tourist industry, and a lack of precision and focus (Cooper et al., 1993) particularly in connection with the concept of destination.

In recent years there has been a tendency to divide service activities into knowledge-intensive customer-oriented service businesses and mass-producing businesses aimed at standardization and based on the modulation principle.

It is questionable, however, whether such a polarization of service activities with knowledge-intensive services, on the one hand, and mass-producing services, on the other, covers the entire service sector.

Tourist firms are experience-intensive service firms, which seem to be professional and consumer activities and, at the same time, can be called knowledge-intensive and mass-producing service activities.

Tourist firms appear to differ from other service firms and probably must recognize the importance of the resources and skills specific to this activity, but must focus just as much on their surroundings and combine their internal analysis of phenomena with an external analysis of the industry. Both an outside in and an inside-outward strategic perspective must be used as a foundation for these businesses' competitive position. Development and renewal can only be achieved provided the businesses' resources are used in relation to market-related values (Teece and Pisano, 1994, and Collis and Montgomery 1995) (Chapter 4).

*Thus, this project aims to understand innovation in the tourist firms in a strategic context, where innovation is seen as a strategic phenomenon with a market-based strategy as an innovation determinant (Sundbo, 1995a and b and Duus, 1997).*

*The project also hopes to achieve an understanding of tourist firms as innovative firms and to place them in the context of the service industry.*

Consequently, this project hopes to answer the following questions:

1. What interaction is there between tourist firms and the experiential collaborative entity/destination of which they are part?
2. How should innovation and innovative processes be understood and described in tourist firms?
3. What characteristics describe/define experience-intensive firms?

### **The Empirical Work**

The empirical work is based mainly on case studies and inspired by Glaser and Strauss (1967) "grounded theory." Grounded theory, according to Glaser and Strauss, seeks to generate theory from data that is systematically collected and analyzed. It stresses the importance of empirical observation.

Glaser and Strauss also propose a method in which the cases are incorporated at a later time. A new case is incorporated when the previous case ceases to contribute to development of the theory. In this way, a central problem can be analyzed and illustrated more thoroughly. Thus, if a new conceptual apparatus is expanded in a case, then it can be used as a starting point for a subsequent case or cases. In other words, the knowledge gained in the first case can be used and expanded in the subsequent case. Furthermore, different cases can reveal mutual similarities or differences.

In this project, a case study will first be made for the purpose of developing the current conceptual apparatus and contributing to the foundation of subsequent cases. These cases are used for a comparative examination, with an eye toward identifying mutual similarities and differences.

The analysis itself is divided into 3 continuous stages, in which each stage appears as a continuum between description and understanding (Kvale, 1990), in order to further develop the explanatory apparatus and to support the theory (Sundbo, 1998).

The purpose of the first stage of the analysis is to develop a conceptual apparatus and a dynamic destination model as a background for the other stages of the analysis. Thus, in the first stage of the analysis, the existing conceptual apparatus will be expanded by specification of the dynamic destination model.

The second stage of the analysis aims to analyze and describe the innovative behavior of the tourist industry by gathering qualitative data on the strategic objectives and activities of tourist firms.

As a preliminary analysis, a quantitative study is conducted to establish an "entry key" to the personal interviews and as a generalizing factor related to theory generation. An effort is thus made to substantiate the qualitative data through comparison with the quantitative data.

Based on the current explanatory apparatus and the concepts and understanding derived during the analysis, the questions raised in the study will be answered in the third stage of the analysis.

### **Toward Theory Generation**

The constant comparative method can be used to generate two basic types of theories. Glaser and Strauss (1967, p. 32) call these "substantive and formal" theory. Substantive theory is developed directly through the method and is used within a defined empirical area, for example innovation behavior within tourism. Formal theory involves a more general theory that covers an entire area, such as all service activities.

In this project, we will focus only on comparing groups within the field of tourism. However, the cases will be discussed descriptively, with an eye toward developing a more general conceptual framework covering the entire service sector and certain industries outside the service sector.

In connection with the analysis and interpretation of the empirical data, it has been found reasonable to include 2 main theoretical areas and to sub theoretical areas, to try to draw parallels between theories within the selected main theories and, in certain contexts, to include them in a synthesis (Andersen, 1990). Thus, it is a matter of theoretical triangulation (Decrop, 1999), in that several theoretical perspectives are used while carrying out and interpreting the analysis. It is, in particular, relation- and resource-based theories within the four theoretical areas that form a complementary foundation for analysis and interpretation of the empirical data and for theory generation.

The following two main theoretical areas are included.

Tourism - Innovation

And the following two sub theoretical are included

Service - Strategy.

The section on tourism is not conceived as a fundamental theoretical area, but is mainly a description of a number of generally used concepts in tourism.

Development of a conceptual apparatus and a model for a tourist destination will focus on tourism as a system.

Studies in the area of tourism have traditionally been undertaken based on widely differing disciplines and approaches. However, tourist businesses are typical service businesses, so it is only natural to select service theories as a foundation for closer studies on the innovative behavior of the tourist firms.

Service theories seem to form a relevant foundation for studies within the area of tourism. In particular, the relational economic perspective, including network aspects, appear to comprise significant theoretical areas in connection to the behavior of tourist firms.

However, the service theories described are highly concentrated around the marketing paradigm, while innovation and innovative processes are mentioned only peripherally. Thus, in studies on the innovative behavior of tourist firms, it would also be reasonable to focus on innovation theories and the validity of these theories within the service sector.

Theories on innovation as a strategic process form the basis for generating a conceptual framework on the innovative behavior of tourist firms.

Although there are some - albeit few - theories on innovation and innovative processes within the service sector, these theories are generally dependent on special characteristics of the businesses involved. Gallouj (1997) is particularly interested in the knowledge-intensive service businesses operating on the producer market.

For tourist firms, which are part of a destination, we find strategic maneuvers where a number of the destination's resources are put into play. It seems that these strategic maneuvers play a greater role than the development of concrete types of innovations. Thus, it seems reasonable to follow Edvardsson et al. (1994) and Engsing (1992) in their view of service innovation as an integrated strategic process, thereby focusing on the strategic innovation paradigm, which is based on strategy and strategic theories.

It is, in particular, the theories and concepts of the outside-inwardly directed perspective and the inside-outwardly directed strategic view that are included in the analysis and interpretation of the gathered data. The description of core competence and the strategic architecture forms the key elements.

The resource-based perspective and the dynamic increase in capabilities are basic theories related to the overall analysis and development of a dynamic destination model.

## The Dynamic Destination

In order to put into practice the decision to visit a certain travel destination, the customer must make certain transactions. The customer must go from his place of residence to the selected travel destination and receive accommodations there. All these transactions occur in a process in which the resources on the demand side and the resources on the supply side are utilized through a transaction process. Once the customer has arrived and moved into his accommodations the production process begins, in which the interaction between the resources on the supply side and the attraction-related resources are used to produce the individual services.

A destination can thus be described as a dynamic whole, consisting of three resource bases: the attraction base, the facility base, and the demand base (figure 1).

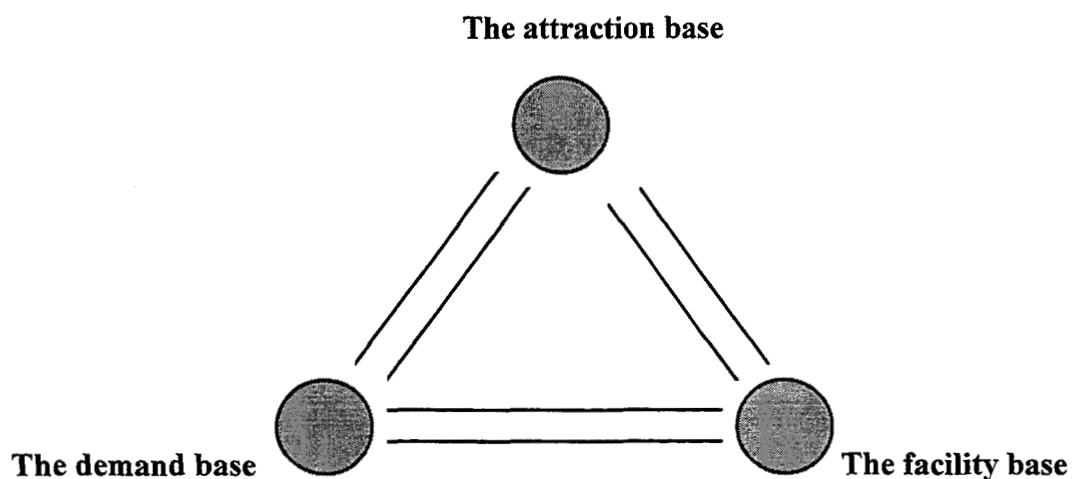


Figure 1. The dynamic destination

A number of processes occur among the three bases, where the resources of the bases are put into play. The processes are mutually dependent and each one separately determines the relationships between 2 of the bases.

The processes between bases are purchasing, transaction, and production processes, where the tourists' material and functional needs are met through utilization of the bases' resources. It is through these processes that harmony is produced among the 3 resource bases and the existence of the collaborative entity is secured.

In other words, the foundation of the dynamic destination is a number of resources that are concentrated in the 3 bases. When these resources are utilized, a collaborative entity is established. This entity exists and generates an economy as long as the processes between the resource bases occur. If the processes between just two of the bases cease, then the entity and, thus, the dynamic destination, would cease to exist.

The competitive situation and strategic possibilities of a tour firm are not dependent solely on the utilization of its own resources, but are dependent to a greater extent on the advantages and capabilities possessed by the dynamic destination and on how these are utilized to create lasting competitive advantages.

Proceeding from the resource-based perspective (Chapter 4.), it is thus possible to describe a destination as a portfolio of resources.

The ability of the destination - and thus of the individual tourist firm - to develop and maintain competitive advantages depends on what resources the destination has and how these resources are utilized and developed.

In other words, the economy- and job-creating activities within the tourism sector are part of a larger whole, where the actors are subcontractors to one another (Pade & Partnere, 1994 and 1996).

When we discuss development and renewal within companies that produce or handle physical products, we generally associate innovation and continued growth with the product itself. In service businesses, and accordingly tourism businesses, development of the company is just as much associated with the production, delivery, and consumption of services (Normann, 1996, p. 116). It is not limited to concrete products or technological renewal, but rather it is linked to the company's strategic processes, where the customers are seen as an active part of the service companies' strategy (Lovelok and Young, 1979).

Thus, it may be assumed that innovation and innovative processes at the individual tourist firm are linked to the dynamic destination and, to a certain degree, are controlled by the character and organization of the destination.

The dynamic destination model is part of the basis of the analytical process in this project and it can also be called the first part of theory generation.



## **Conclusion of the Analysis**

The study shows that tourism businesses face both destination-related and firm-related procedural factors. The analysis points to events, market conditions, and marketing, including product development, as key destination-oriented procedural factors, while cooperative relations, networking, and the use of information and communications technology are not stressed as being important procedural factors.

A consistent and strongly pronounced characteristic of all tourist firms that responded was their effort to establish lasting relationships with their customers. This is based on a general empirical assumption that customer relations are more important to profits than traditional marketing and market shares. The companies point out that satisfied customers are loyal customers. This provides two important relational economic advantages: resale and marketing. "Good service spreads like ripples in the water."

Loyal customers are good ambassadors who, by word of mouth, provide more effective marketing than traditional marketing methods, which are quite expensive and, thus, can be carried out almost exclusively as a collective activity.

Loyal customers can convey the individual message of overnight accommodations of a particular destination far more effectively and convincingly than the mass media are capable of doing. Apart from resale and marketing, there are three other relational economic factors that some of the respondents stated more or less explicitly. They are lower transaction costs, more stable prices, and fewer mistakes. The market position of the individual tourist firm depends on the position of their destination. The destination's position is determined by the interplay between the resources in the three resources bases. The dynamic destination is surrounded by a relationship-creating space, which is the basis for the actors' strategic movements and economy-creating activity. Thus, the supply side seeks to establish, maintain, and reinforce relationships with its customers, thereby developing customer loyalty.

The demand side is a co-player in the relationship game and tries to help establish relationships in order to reduce uncertainty, in relation to the desire to find special experiences and to secure low transaction costs. A trip is tantamount to a collection of experiences, most of which are concentrated to the actual stay at the destination. A known destination with known attractions and known facilities reduces the uncertainty involved in the type of experiences and it guarantees, to a certain extent, that the experiences will go as expected, particularly if this knowledge or relationship is based on personal experience.

The dynamic destination and the relationship-creating space comprise the strategic context of tourist businesses. This can be illustrated as shown in figure 2.

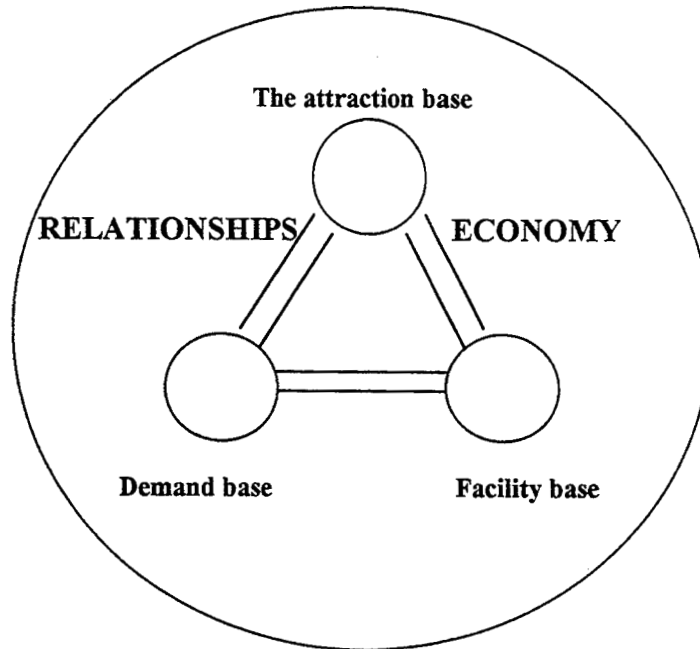


Figure 2. The strategic context of tourist businesses.

The actors at the destination have a common goal and a vision of developing relationships. In other words, relationships build a bridge between the supply side and the demand side and the common goal provides the direction for the processes among the bases.

The procedural factors are to be seen as an operationalized description of success criteria, related to creating competitive advantages. However, it is not the success criteria per se, but the resources and utilization of the resources behind them that determine the existence of a destination and the competitive situation of the individual company.

The relationship is the basic "cookbook." The procedural factors are the "recipes" that can be used and utilization of the resources is the "cooking" and the foundation of the destination and of the individual company's economic success.

In other words, the individual company's position and competitive situation is dependent on what procedural factors the company is focusing on and what resources the company chooses to use in this connection.

The procedural factors can be linked to the destination as a collaborative entity or to the economic and employment-creating activities (Chapter 6.). Some can be used directly, while the actors can influence others only indirectly (Chapter 6.).

It is the individual company's ability to operate in the strategic context and participate in strategic processes by utilizing and developing existing *valuable resources* (Chapter 4.), or by developing new valuable resources that are crucial to the profitability of the company. It is in these processes that innovation should be sought.

### **Innovative Behavior**

The analysis shows that the procedural factors can initiate innovative processes. A more major event and a change in the logistic relations may be called an innovation. Both are reproducible and meet the criterion of novelty and a commercial result is produced in the form of an increase in the number of overnight stays. An event is a destination-related procedural resource that can result in an innovation at the destination level.

An international event can be called a radical destination-oriented innovation. The destination innovation can be directly transformed into the tourist firms at the destination and can be registered by an increase in the number of overnight stays and an improvement in the number of occupancies.

Commercial utilization, however, is dependent on the extent to which the individual firms are capable of exploiting the innovation.

The innovations are initiated by a relational economic strategic perspective and are carried out in the form of several mutually dependent base-related processes. By their relationship to the relational paradigm and the concurrent procedural dependence, the innovations differ from other innovations and can be called relational innovations. Relational innovations seldom occur as individual innovations, but occur in strategic contexts in which several resources are put into play simultaneously.

There are two types of relational innovations. There are destination-oriented and firm-oriented innovations. Destination-oriented innovation processes are initiated and developed at the destination level, while the implementation phase occurs in the economy and employment-creating activities.

There are both radical and incremental destination innovations, while the firm-oriented ones must be described as incremental.

With destination-oriented relational innovations, the actors seek to develop, upgrade, and create a complimentary relationship between resources in the three bases. They also seek to transfer the effect to the economy and employment-creating activity at the destination. While the effect of firm-specific innovations remain within the firm, the innovations are concentrated to a greater degree around the development and upgrading of the firms' own resources.

The logic of relational economy forms the economic foundation of tourist businesses, but at the same time it acts as a barrier to innovation and innovation processes at both the destination and the firm level. The high dependence on customer groups limits both the destination's and the firms' strategic possibilities and inhibits innovative behavior.

### **Divergent Service Firms**

Tourist firms cannot be described as knowledge-intensive service firms with individual, highly skilled knowledge-based services as their preferred area of operations. Nor can tourist firms be called mass-producing service aimed at standardization, with the consumer market as its area of operations.

Nor do service firms that, by use of the modulation principle attempt to place themselves somewhere between mass-producing and knowledge-intensive service firms, seem to offer a description that covers the tourist firms.

The characteristics that define the modulation principle are present only to a limited extent in tourist firms.

Thus, tourist firms must be described as divergent service firms apart from the knowledge-intense and mass-producing service firms, with their own characteristics. The placement of the divergent service firms is shown in figure 3.

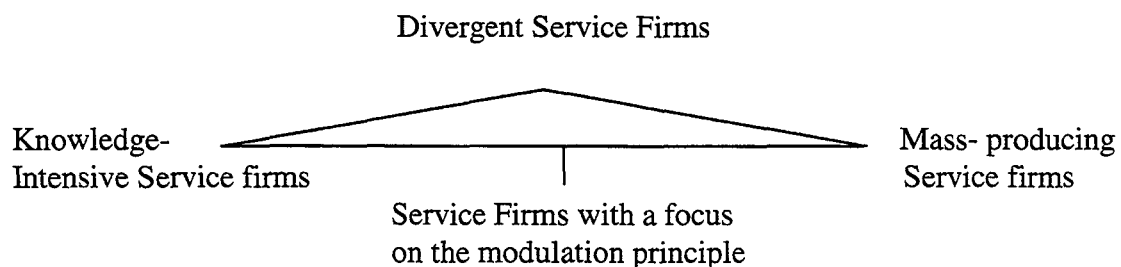


Figure 3. Placement of divergent service firms.

The divergent service firms can be described on the basis of the following characteristics:

1. Component status:

Divergent service firms are experience-intensive service activities, which are part of a larger dynamic whole. It is the dynamic collaborative entity and not the individual firms that constitute the strategic context. It is the interplay between the resources of the entity and the actors' ability to upgrade and develop these resources that creates the competitive position of the entity and, therefore, of the individual firm.

2. Focus on the relational paradigm:

For divergent service firms, lasting customer relations are more important than traditional marketing and the relational economy forms the economic foundation of the enterprise.

3. Service quality at the center.

As a consequence of the divergent service firm's focus on the relational paradigm, it must achieve sufficient quality of service through a strategy of pure quality or utility value. With satisfactory service production and by achieving a satisfactory relative service quality, customer loyalty is built up, creating regular customers who serve as ambassadors.

4. Simultaneous innovations.

Innovations in divergent service firms seldom occur as individual innovations, but are developed in strategic contexts in which several resources are put into play simultaneously. Innovations occur both on the level of the collaborative entity and at the firm-specific level. Innovations related to the entity can be radical in nature, where the commercial effect is transferred into the economy- and employment-creating activities, while the enterprise-specific innovation is incremental in nature, where the commercial effect is concentrated in-house.

5. Parallelism

Divergent service firms are business and consumer enterprises at the same time and with these service firms, the trend is rather in the direction of a polarization, as a technology-intensive commercial service or a labor-intensive consumer service. Thus, it appears that tourist firms try to standardize business tourism, such as course and congress tourism, by using information technology as much as possible from a relational perspective, while vacation tourism leans toward individual, high-quality service, adapted to the customer's needs.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

## Introduktion

Hensigten med projektet	2
-------------------------	---

## Kapitel 1.

### PROBLEMBESKRIVELSE -

1.1. Problemformulering	3
1.2. Undersøgellesproblemet	3
1.2.1. Turistvirksomheder som servicevirksomheder	3
1.2.2. Turisterhvervet	4
1.2.3. Destinationsbegrebet	7

## Kapitel 2

### - METODE -

1.1. Det empiriske arbejde	10
1.1.1. Grounded theory	10
1.1.2. Kategorisering og teoridannelse	11
1.1.3. Data og dataindsamling	12
1.1.4. Generering af teori	12
1.2. Projektets metodiske strategi	13
1.2.1. Triangulering	13
1.3. Analysen	15
1.3.1. Analysens første trin	16
1.3.2. Analysens andet trin	18
1.3.3. Analysens tredje trin	19
1.4. Projektets teoriområder	19
1.4.1. Turisme	20
1.4.2. Innovation	20

## Kapitel 3

### - TURISME -

1.1. Teorier og begrebsapparat	22
1.2. Turismebegreber	23
1.2.1. Ferie- og erhvervsturisme	24
1.2.2. Gruppe- og pakkerejser	26
1.2.3. Turisterhvervet	26

1.3. Turistsystemet	27
1.3.1. Destinationen	29
1.4. Turisme ud fra et strategisk perspektiv	33
1.4.1. Turistproduktets organisering	33
1.5. Turistvirksomheder som servicevirksomheder	35
1.5.1. Pris, kvalitet og lønsomhed	37
1.5.2. Forgængelighed	39
1.6. Relationsperspektivet	40
1.6.1. Fra 4P til 30R	41
1.6.2. Netværk	42
1.6.3. Transaktionsomkostningsanalyse	45

## Kapitel 4

### - INNOVATION -

1.1. Schumpeters innovationsopfattelse	47
1.2. Teknologiske innovationer	48
1.2.1. Produkt- og procesinnovationer	49
1.2.2. Radikale- og inkrementelle innovationer	50
1.2.3. Teknologisk-push og efterspørgsels-pull	51
1.2.4. Innovationsprocessen	51
1.3. Det strategiske innovationsperspektiv	54
1.4. Innovation i service	55
1.4.1. Den omvendte cyklus	56
1.4.2. Servicevirksomhedens livscyklus	57
1.4.3. Innovationstilgange	58
1.4.4. Produktsystemet	59
1.4.5. Innovationsmæssige grundtyper	60
1.4.6. Innovationstyper	62
1.4.7. Hovedfaktorer for serviceinnovation	63
1.4.8. Strategisk innovation	64
1.5. Strategibegrebet	66
1.5.1. Proces, indhold og kontekst	67
1.5.2. Kernekompetence	71
1.5.3. Det ressourcebaserede perspektiv og den dynamiske kapabilitetstilgang	73
1.5.4. Værdifulde ressourcer	77
1.5.5. Relationsstrategier	79
1.6. Sammenfatning	80

## **Kapitel 5**

### **- ANALYSENS 1. TRIN -**

1.1. Multiple casestudie med fokus på destinationsbegrebet	82
1.1.1. Attraktionsværdi	82
1.1.2. Den empiriske baggrund	83
1.1.3. Postenquêtens design	85
1.1.4. Resultatet af casestudierne	86
1.2. Konklusion på analysens 1. trin	90
1.2.1. Den Dynamiske Destination	92
1.2.2. Turistvirksomheder og den dynamiske destination	93

## **Kapitel 6**

### **- ANALYSENS 2. TRIN -**

1.1. Den komparative undersøgelse	95
1.2. Forundersøgelse - en kvantitative undersøgelse	95
1.2.1. Hoteldata	96
1.2.2. Camping data	105
1.2.3. Vandrerhjem data	108
1.2.4. Feriehus data	110
1.3. Resultatet af forundersøgelsen	112
1.4. Hovedundersøgelsen	113
1.4.1. Undersøgelsesenheder	115
1.4.2. Respondenter	116
1.4.3. Interviewene	118
1.5. Hovedundersøgelsens resultat	120
1.6. Konklusion på analysens 2. trin	142

## **Kapitel 7**

### **- ANALYSENS 3. TRIN -**

1.1. Hensigten med 3. trin	150
1.2. Hvilket samspil er der mellem turistvirksomheder og den oplevelsesmæssige og den oplevelsesmæssige helhed, de er en del af?	151
1.2.1. Relationsøkonomiske fordele	152
1.2.2. Sekundære destinationer	155
1.3. Hvorledes skal innovation og innovationsprocesser forstås og beskrives i turistvirksomheder?	155
1.3.1. Netværk	156
1.3.2. Produktudvikling	158
1.3.3. Nye kundegrupper	159



1.4. Hvilke karakteristika kan beskrive/definere divergente servicevirksomheder?	160
1.5. Divergente servicevirksomheder i en industriel sammenhæng	164
1.5.1. Teoriens gyldighed i servicesektoren	165
1.5.2. Nogle servicevirksomheder bevæger sig mod de divergente virksomheder.	166
<b>Referencer</b>	<b>168</b>
<b>Bilag</b>	<b>182</b>

## INTRODUKTION

I litteraturen er servicevirksomheder blevet katalogiseret ud fra forskellige kriterier. I de senere år har dog været en tendens til at opdele servicevirksomheder i videnintensive kundeorienterede servicevirksomheder og i manuelle masseproducerende virksomheder med standardisering for øje og modulationsprincippet som fundament.

Det er især de såkaldte manuelle servicevirksomheder (Porat 1977 og Sundbo 1999b), der anvender Industrialiserings eller standardiseringstraditionen. I modsætning til viden og informationsintensive servicevirksomheder, er de manuelle servicevirksomheder karakteriseret ved, at den tilbudte service er designet som masseproduktion, der sædvanligvis produceres af lavt uddannet personale (Sundbo 1996a). For disse servicevirksomheder er pris, produktivitet og teknologi væsentlige konkurrenceparametre. Endvidere er virksomhederne strategisk optaget af selv at udvikle standard servicekoncepter og tilbyde markedet disse koncepter.

Standardiseringsprincippet har - i modsætning til et kundeorienteret princip - innovation og serviceniveau som nye elementer, og service management er i højere grad et spørgsmål om at igangsætte innovationsprocesser og fastlægge et kvalitetsniveau ud fra egne vurderinger af markedsbehov og ønske om at skabe en position på markedet. Servicekvalitet opfattes med andre ord i mere absolutte termer og er i højere grad fastlagt ud fra rationelle betragtninger om pris og indtjening.

Ved standardiseringsprincippet får omgivelserne større indflydelse på formuleringen af virksomhedens strategi end virksomheden selv. Virksomheden må relatere sig til omgivelserne og ud fra en forståelse af disse omgivelser søge at positionere sig (kapitel 4 afsnit 1.5.1.2.).

En kombination af det kundeorienterede princip og standardiseringsprincippet kalder Sundbo (1994) for modulationsprincippet. Dette princip kombinerer standardiseringsprincippets faste styring af produktionsprocessen, den økonomiske kontrol og den standardiserede kompetenceopbygning med det kundeorienterede princips individualisering og fokus på servicekvaliteten. Kombinationen sikrer lave priser og kompetente produkter samt opfyldelse af kundens forventninger og dermed varige kunderelationer. Den strategiske tilgang er dog fortsat meget præget af positioneringsskolen, hvor virksomhederne søger at skabe varige konkurrencemæssige fordele gennem en udefra og ind præget strategi.

Det er imidlertid et spørgsmål om, hvorvidt en polarisering af servicevirksomheder med videnintensive servicevirksomheder på den ene fløj, og masseproducerende servicevirksomheder på den anden fløj, dækker hele servicesektoren.

Virksomheder, hvor en væsentlig del af serviceydelsen kan tillægges et oplevelsesmoment, og hvor de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder er en del af en større helhed, synes at falde uden for rammerne af disse servicevirksomheder.

Lethinen peger på (1987 p. 46), at resultatet af en serviceproduktion i mange tilfælde alene resulterer i oplevelse hos brugeren og at oplevelse er det eneste forbrugeren kan tage med. Lehtinen peger på turisme som en sådan service.

### **Hensigten med projektet**

Hensigten med dette projekt er følgende:

1. at indsamle og analysere nye empiriske data og derigennem få ny viden om oplevelsesintensive virksomheder nærmere betegnet turistvirksomheders strategiske og innovative adfærd.
2. at nærme sig en teori for disse virksomheders innovative adfærd.
3. at definere disse virksomheder i en serviceindustriell sammenhæng.

Den nye viden om en særlig del af serviceindustrien vil supplere den eksisterende viden om servicevirksomheder og dermed bidrage til en større forståelse af den innovative- og strategiske adfærd i servicevirksomheder i almindelighed og i turistvirksomheder i særdeleshed.

De empiriske data vil blive analyseret og diskuteret ud fra to teoretiske tilgange samt to hjælpebegrebsområder (kapitel 2 afsnit 1.4.), og som udgangspunkt for tolkningen af de indsamlede data og genereringen af teorien, vil der - på baggrund af en multicase undersøgelse - blive udviklet et erhvervsøkonomisk begrebsapparat og model for en turistdestination. Den nye viden, der herved fremkommer, vil således udvide det eksisterende begrebsapparat inden for turisme, og medvirke til at udvikle en teori på dette område.

# KAPITEL 1

## - Problembeskrivelse-

### 1.1. Problemformulering

*Med udgangspunkt i det strategiske innovationsperspektiv er hensigten med dette projekt at analysere og forklare innovationer og innovationsprocesser i oplevelsesintensive virksomheder - med turistvirksomheder (kapitel 1 afsnit 1.2.2.) som applikationsområde - og generere en teori for disse virksomheders innovative adfærd herunder den strategiske kontekst inden for rammerne af den oplevelsesmæssige helhed, som de er en del af. Det er endvidere hensigten at placere oplevelsesintensive virksomheder i relation til de øvrige servicevirksomheder.*

Følgende spørgsmål søges således besvaret:

1. Hvilket samspil er der mellem turistvirksomheder og den oplevelsesmæssige helhed/destination, de er en del af?
2. Hvorledes skal innovation og innovationsprocesser forstås og beskrives i turistvirksomheder.
3. Hvilke karakteristika kan beskrive/definere oplevelsesintensive servicevirksomheder?

### 1.2 Undersøgelsesproblemet.

#### 1.2.1. Turistvirksomheder som servicevirksomheder.

Den klassiske opfattelse af service er baseret på den antagelse, at service besidder fire unikke karakteristika: Usynlighed, uadskillighed, heterogenitet og forgængelighed. Disse karakteristika adskiller service fra materielle varer og har grundlæggende betydning for ledelse af servicevirksomheder. Shostack (1977) beskæftiger sig i artiklen "Breaking Free from Product Marketing" meget med serviceydelseernes abstrakte og usynlige elementer. I modsætning til fysiske goder kan kunden hverken se, røre eller smage serviceydelser. John Bateson (1979) hævder, at serviceydelsernes u håndgribelighed gør det vanskeligt at forstå service og derfor må påvirke de marketingmetoder, servicevirksomhederne anvender.

Sasser, Olsen og Wychoff (1978) beskæftiger sig med produktionen af service og peger på, at service ikke kan produceres og forbruges uden kundens medvirken. Produktionen er en proces, som skaber en service, der samtidig forbruges af kunden.

Hos Sasser et al. betragtes produktionsprocessen ud fra et mere overordnet ledelsesmæssigt syn og nærmer sig dermed et push-orienteret perspektiv. Faktorer som rationalisering, produktivitet og systematisering tillægges større betydning for serviceudviklingen, og industrialisering og standardisering bliver en nærliggende strategisk mulighed for servicevirksomhederne (Quinn & Gagnon 1986).

Med kraftig fokus på den klassiske opfattelse af service og en klar placering som virksomheder, der udbyder konsumentservice, samt bundet til en efterspørgselsmæssig helhed, synes turistvirksomheder på flere måder at afvige fra andre servicevirksomheder. Turistvirksomheder synes derfor ikke at kunne placeres et eller andet sted imellem de videnintensive og masseproducerende servicevirksomheder, men må placeres ved siden af disse virksomheder med egne karakteristika og strategiske betingelser.

En yderligere understregning af, at turistvirksomheder er placeret et eller andet sted ved siden af de masseproducerende- og videnintensive servicevirksomheder fremkommer ved at analysere serviceproduktionen ud fra to dimensioner: Arbejdskraft/teknologiintensive og Erhvervs/konsumentservice. Illeris (1987) og Sundbo (1994) hævder at serviceproduktionen polariseres mod enten en arbejdskraftintensiv erhvervsservice eller teknologiintensiv konsumentservice.

For turistvirksomheder går udviklingen snarere i retning af en polarisering som teknologiintensiv erhvervsservice eller arbejdskraftintensiv konsumentservice. Erhvervsturisme, f.eks. kursus- og kongres turismen, søges således ved brug af bl.a. informationsteknologien standardiseret så meget som muligt, medens ferieturismen tenderer i retning af den individuelle højt kvalificerede service tilpasset kundens behov.

Turistvirksomheder er oplevelsesintensive servicevirksomheder, der på en og samme tid synes at være erhvervs- og konsumentvirksomheder, og på en og samme tid kan betegnes som videnintensive- og masseproducerende servicevirksomheder. Turistvirksomheder afviger tilsyneladende fra andre servicevirksomheder, og må sandsynligvis erkende betydningen af de virksomhedsspecifikke ressourcer og kompetencer, men må i lige så høj grad fokusere på omgivelserne og kombinere den interne analyse af fænomenerne med den eksterne analyse af industrien. Udvikling og fornyelse kan tilsyneladende kun opnås, såfremt virksomhedens ressourcer anvendes i relation til de markedsmæssige værdier (Teece & Pisano 1994 og Collis & Montgomery) (kapitel 4 afsnit 1.5.3 og 1.5.4.).

*Gennem dette projekt søges der således en forståelse af turistvirksomhedernes innovation i en strategisk kontekst, hvor innovation ses som et strategisk fænomen med en markedsbaseret strategi som innovationsdeterminant (Sundbo 1995a og b og Duus 1997).*

*Gennem Projektet søges der endvidere at opnå en forståelse af turistvirksomheder som innovative virksomheder samt at placere dem i en serviceindustriel kontekst.*

### *1.2.2. Turisterhvervet*

Turisme er vanskelig at beskrive. Selv om der tilsyneladende eksisterer en forbindelse mellem turisme, rejse, rekreation og fritid, er denne forbindelse meget uklar. "Al turisme involverer rejse, men al rejse er ikke turisme. Al turisme sker i fritiden, men hele fritiden anvendes ikke til turisme."

Der findes da heller ikke i litteraturen en universel accepteret definition på turisme ligesom der kun findes få forsøg på at beskrive turisme set fra udbudssiden.

Leiper har foreslået følgende definition af turisterhvervet: "The tourist industry consist of all those firms, organizations and facilities which are intended to serve the specifik needs and wants of tourists" (1979 p. 400).

Definitionen omfatter alle virksomheder, der på en eller anden måde betjener en turist. Turisterhvervet er imidlertid meget vanskeligt at afgrænse ud fra denne beskrivelse. Nogle virksomheder er mere engagerede i at opfylde de besøgenes ønske om aktiviteter end andre. Købmanden sælger til såvel besøgende som til lokalbefolkningen. Er købmandsforretningen placeret i en større by udgør lokalbefolkningen sandsynligvis hovedparten af kundegrundlaget, medens købmanden i et sommerhusområde hovedsagelig betjener besøgende til området.

En tilgang til problemet er at klassificere virksomhederne, der betjener besøgende, i to typer: Virksomheder, der ikke vil være i stand til at overleve uden turisme, og virksomheder der kan overleve uden turisme men i et mindre omfang (Smith 1988 p. 184).

Denne beskrivelse af turisterhvervet startede en diskussion mellem Smith og Leiper om, hvorledes turisme og turisterhvervet skulle defineres ud fra et efterspørgsels- eller udbudsperspektiv. Smith definerede turisme på følgende måde:

*"Tourism is the aggregate of all businesses that directly provide goods or services to facilitate business, plasure, and leisure activities away from the home environment"* (1988 p. 183).

Leiper benægter ikke eksistensen af en turistindustri, men han understreger (1990), at de fleste turister til en vis grad er afhængig af enhver industri eller ethvert erhverv og drager den konklusion, at *"that tourism tends to be partially-industrialized"* (1990 p. 603). Turisme kan derfor i følge Leiper mest hensigtsmæssigt defineres ud fra turisternes adfærd med andre ord ud fra et efterspørgselsperspektiv.

I forbindelse med undersøgelser på virksomhedsniveau synes Smits udbudsorienterede definition og klassificering af virksomheder i to typer at være den mest hensigtsmæssige. Spørgsmålet er imidlertid, hvor store indtægterne fra turismen skal være for, at en virksomhed ikke kan overleve uden disse indtægter. Endvidere forudsætter en sådan opdeling et marked i ligevægt, hvor den enkelte virksomhed ikke har andre markedsmuligheder.

Endelig kan det være et problem at adskille indtægter forårsaget af turisme fra andre indtægter.

En definition af turisterhvervet ud fra virksomhedernes turistmæssige indtægter forekommer derfor ikke særlig hensigtsmæssig i forbindelse med analyser på mikroniveau eller virksomhedsniveau, hvor analysenehed er de enkelte turistvirksomheder og formålet er at beskrive forklarende faktorer.

Et andet syn på turisterhvervet er at henregne de virksomheder til erhvervet, som er nødvendige for, at personer rent faktisk er i stand til at rejse og opholde sig et andet sted end deres sædvanlige omgivelser. Det vil med andre ord sige, at turisterhvervet omfatter den del af økonomien, som har en fælles funktion i forbindelse med at tilgodese de rejsendes behov. En sådan beskrivelse af turisterhvervet gør det muligt at forbinde efterspørgsel og levering eller udbud i forbindelse med turisme og analysere turismens indflydelse på økonomien (Burkart & Medlik 91).

Medens den først omtalte beskrivelse af turisterhvervet tager udgangspunkt i virksomhedernes omsætning, fokuserer sidstnævnte beskrivelse på opfyldelse af behov. Denne beskrivelse lider imidlertid også af afgrænsningsmæssige svagheder. Enhver afsætning af varer eller service til en rejsende kan siges at opfylde et behov. Alle virksomheder, der afsætter varer eller service til rejsende, må således være en del af turisterhvervet, selv om dette behov ikke direkte har tilknytning til selve rejsen eller opholdet. Ligeledes kan den økonomiske betydning af afsætningen af varer eller service til rejsende være helt minimal for virksomheden.

I forbindelse med undersøgelse på mikroniveau vil det derfor være hensigtsmæssigt at afgrænse turisterhvervet til alene at omfatte de virksomheder, der beskæftiger sig med at opfylde det basale behov for transport og ophold.

Dette begrænser turistvirksomhederne til alene at omfatte virksomheder, der beskæftiger sig med transport, overnatninger og bispisning. Et sådant syn på turisterhvervet kan naturligvis også betegnes som mangelfuldt. Turister, der kører i bil og selv medbringer maden, har sandsynligvis ikke brug for transport- og bispisningsfaciliteterne, og mennesker, der overnatter på stranden, har ikke brug for overnatningsfaciliteter.

Med turister forstås rejsende, der foretager mindst én overnatning uden for deres normale bopæl (kapitel 3 afsnit 1.2.).

Erfaringerne viser imidlertid, at det er disse faciliteter i forbindelse med en eller flere attraktioner, der udgør fundamentet for turisme og den afledte økonomi. En undersøgelse af innovation i turistvirksomheder, må derfor naturligt tage sit udgangspunkt i disse virksomheder og deres markedsmæssige betingelser.

Transportvirksomheder og bispisningvirksomheder betjener imidlertid ikke i alle tilfælde turister. Disse virksomheder betjener også i stor udstrækning lokalbefolkningen, der hverken kan betragtes som ferie- eller ehvervsrejsende, det vil sige besøgende (kapitel 3 afsnit 1.2.1).

I forbindelse med det empiriske arbejde er der derfor foretaget en yderligere afgrænsning, således at der alene tages udgangspunkt i overnatningsvirksomheder, der stort set alene betjener turister uanset det destinationsmæssige tilhørsforhold samtidig med, at såvel ferie- som erhvervsturismen medtages. Hermed foretages der tillige en afgrænsning af undersøgelsesfeltet og materialets omfang

Det empiriske arbejde omfatter således ikke de såkaldte menneskeskabte attraktioner (kapitel 3 afsnit 1.3.1.1.) selv om mange af disse drives på rent kommerciel basis og derfor også er økonomi- og beskæftigelseskabende. For det første adskiller disse virksomheder sig fra virksomhederne i overnatningssektoren ved at hele serviceydelsen består i oplevelse. Attraktionsvirksomheder kan derfor have et andet efterspørgselsmønster end overnatningsfaciliteterne, der har en mere sammensat serviceydelse, hvor oplevelsesmomenter kun udgår en større eller mindre del. Dermed får disse virksomheder en mere løs tilknytning til den oplevelsesmæssige helhed. Især de internationale og nationale attraktioner kan alene betegnes som en oplevelsesmæssig helhed. Hertil kommer, at mange af de kommercielle attraktioner er meget fokuseret på ferieturismen og kun i meget ringe grad spiller en rolle i forbindelse med erhvervsturismen.

Det skal dog påpeges, at casestudier af kommercielle attraktioner vil kunne supplere og sandsynligvis også komplementere resultaterne i dette projekt, ligesom studier af butiks- og indkøbscentre vil kunne bidrage med yderligere viden i forbindelse med oplevelsesintensive virksomheder (kapitel 7 afsnit 1.5.1.).

### *1.2.3. Destinationsbegrebet.*

Turistvirksomheder opererer på et område, der ikke kan betragtes som et erhverv i traditionel forstand. Det karakteristiske for turismesektoren er, at de økonomiske og beskæftigelseskabende virksomheder er en del af en større helhed, hvor det ikke er de enkelte virksomheders servicetilbud, der er hele salgsargumentet (Pade og Partnere 1994). Denne helhed betegnes i litteraturen som destinationen (kapitel 3 afsnit 1.3.1.), og de seneste undersøgelser peger i retning af, at destinationen er et centralt element i forbindelse med turistvirksomhedernes innovation og i stor udstrækning determinerer turistvirksomhedernes innovative adfærd (kapitel 3 afsnit 1.4.1.).

Burkart & Medlik (1990) definerer turistdestinationen som en geografisk enhed determineret af tre faste faktorer: Attraktioner, tilgængelighed og behageligheder eller faciliteter. Cooper et al. (1993) taler om, at der er to elementer i turisme - The journey to the destination and the stay at the destination. Leiper (1990) peger på, at destinationen repræsenterer "the raison d'être" for turisme. Destinationen er årsagen til rejsen, og attraktionerne på destinationen genererer besøget. Destinationen er et amalgam af faciliteter, attraktioner og transport. Destinationen er grundlaget for turisme, fordi destinationer og deres image tiltrækker turister, motiverer deres besøg og på denne måde forsyner hele turistsystemet med energi (Leiper 1990 og Cooper et al. 1993).



Det er destinationens konkurrencemæssige evne, der er afgørende for efterspørgslen og det økonomiske resultat. (Cooper et al. 1993, Mill et al. 1992 og Burkart et al. 1990). De virksomheder, der tilsammen tilbyder den nødvendige service i forbindelse med et ferieophold, tilbyder snarere komplementære end konkurrerende produkter. Transport-, hotel-, restaurant- og attraktionssektoren konkurrerer ikke med hinanden men komplimenterer hinanden og tilbyder turisterne den service, som udgør en ferie (Mill & Morrison 1992).

Der er således en almen antagelse af, at destinationen er en væsentlig faktor for turisme og for den økonomiske effekt af turismen, men selve destinationens væsen og dermed udgangspunktet for de bagvedliggende økonomiske faktorer er langt fra entydigt beskrevet, og en beskrivelse ud fra et efterspørgselsperspektiv synes ikke at eksistere i litteraturen.. Destinationsbegrebet forbindes således hovedsagelig med en geografisk opfattelse af en destination.

Destinationer determineres som regel ud fra geografiske grænser, men betragtes destinationen ud fra et udbuds/efterspørgsels perspektiv bliver destinationsbegrebet et langt mere elastisk begreb. Den danske turist oplever måske København som en destination, fordi sammensætningen af attraktioner og faciliteter er tilstrækkelige til at opfylde behovet for og forventningerne til et ferieophold. For den japanske turist har København derimod ikke tilstrækkeligt at byde på for at motivere en rejse. En kombination af de Skandinaviske landes attraktioner og faciliteter kan derfor fremstå som et attraktivt mål for et ferieophold.

Legoland er et andet eksempel på, at en destination ikke altid optræder som en geografisk enhed. Ganske vist har Legoland en bestemt arealmæssig udbredelse, men det er ikke udbredelsen, der er motiver for at besøge Legoland, men de eksplicitte attraktioner og implicitte oplevelser Legoland har at byde på.

Destinationen kan også være en kollektion af elementer. Krydstogtturismen er et eksempel på en kollektion af transport, faciliteter og attraktioner eller af alle destinationens elementer, medens en feriepark f.eks. Lalandia på Lolland kan opfattes som en kontaminering af attraktioner og faciliteter. I begge tilfælde er det elementerne og ikke geografiske grænser, der udgør destinationens hele.

Endelig kan nævnes transitdestinationer, der i deres natur ikke har et synligt attraktionselement men alene tilbyder facilitetsmuligheder for rejsende på vej til et eller måske flere rejsemål.

Turistvirksomheder befinder sig således i forskellige efterspørgselsmæssige kontekster, og man kunne derfor forudse, at virksomhederne agerede strategisk forskelligt afhængig af determineringen af destinationen.

Destinationsbegrebet er tilsyneladende langt mere dynamisk end det, geografiske grænser determinerer. I litteraturen er der ikke beskrevet et begrebsapparat, der omfatter en sådan dynamisk opfattelse af destinationen, ligesom destinationen ikke er tilstrækkelig entydigt beskrevet ud fra et mikroøkonomisk perspektiv.

*Som grundlag for en undersøgelse af turistvirksomheders innovative adfærd søges der derfor gennem dette projekt en forståelse af turistvirksomheders samvirke med eksterne aktører i et system, der er båret af destinationen, samt at udvikle en dynamisk model for destinationen.*

Som udgangspunkt for undersøgelsen af den innovative adfærd i turistvirksomheder foretages der således først et casestudie (kapitel 2 afsnit 1.3.1.), og på den baggrund udvikles der visse nye begreber. Sammen med disse begreber samt begreber og forestillinger fra andre teorier (kapitel 2 afsnit 1.3.) søges der opbygget en forståelse af turistvirksomhedernes innovative adfærd.

## KAPITEL 2

### Metode.

#### 1.1. Det empiriske arbejde.

Turismens konceptuelle svaghed og uklarhed uden reel enighed omkring definition af turisme og turisterhvervet og en manglende præcision og sløret fokus (Cooper et al. 1993) især i forbindelse med destinationsbegrebet, kunne pege i retningen af en induktiv fremgangsmåde, hvor de opstillede spørgsmål søges besvaret gennem en forskningsmæssig empirisk baseret proces, hvor der løbende opbygges et begrebsapparat.

Undersøgeren har ved forskningsstrategiens tilrettelæggelse følt sig meget inspireret af Glaser og Strauss "Grounded Theory" (1967), hvor vægten snarere lægges på teorigenerering end verificering og hvor udvikling af teori ses som en proces. I løbet af processen søges der udviklet nogle nye begreber. Derfor vil der først blive givet en kort beskrivelse af denne metode, samt nogle kritiske punkter, der kan rettes mod metoden. Herefter vil der blive givet en beskrivelse af dette projekts metodiske strategi og undersøgelsesprocessens eller analysens opdeling i kontinuerlige trin. Til slut vil der blive argumenteret for valg af hovedteorier og forklaringsteorier.

##### 1.1.1. *Grounded Theory.*

Grounded teori vil i følge Glaser og Strauss (1967) sige at generere teori ud fra data, der systematisk er indsamlet og analyseret. Hermed understreges betydningen af empiriske observationer. Glaser Og Strauss præsenterer deres metode som en generel sociologisk metode på linie med eksperimentet og statistiske metoder, der som disse kan bruges til at sammenligne enheder af enhver størrelse (1967 p. 21). Alle tre metoder er videnfrembringende metoder.

For Glaser og Strauss spiller sammenligning en hovedrolle og hovedstrategien for generering af teori er en "constant comparative qualitative analysis" (1967 p. 101), hvor kontrol over ligheder og forskelle er vital for identificering af begreber og fremsættelse af hypoteser som forløbere for genereringen af Grounded teori. Glaser og Strauss opfatter frembringelse af teori som en proces, hvor de ser teori som "an ever-developing entity" (1967 p. 32), det vil sige noget, der hele tiden udvikler sig.

I løbet af processen kan der opbygges et begrebsapparat, og der kan fremsættes hypoteser gennem sammenligning af forskellige undersøgelsesenheder. Glaser og Strauss påpeger dog, at kilder til bestemte ideer eller selv modeller kan komme fra andre kilder end dataene. Det er med andre ord ikke selve dataene alene men også processen, der har betydning for genereringen af teori. For Glaser og Strauss er fælles indsamling, kodning og analyse af data den grundlæggende operation (Glaser & Strauss 1967 p. 43). Generering af teori kræver, at alle operationer i så stor udstrækning som muligt flettes sammen fra undersøgelsens begyndelse.

### 1.1.2. Kategorisering og teoridannelse.

Kategorisering udgør en vigtig del af metoden. Kategorierne defineres ud fra undersøgeren enten før eller under studiet. Kategorier udgør således et begrebsmæssigt teoretisk element defineret af undersøgeren f.eks. turistvirksomhedernes beskrivelse af innovation.

Kategorierne er således ikke selve dataene men indikeres ud fra dataene. Kategorier kan variere i grader af begrebsmæssig abstraktion (1967 p. 36). Komparation kan give anledning til fremkomsten af nye kategorier eller komparative grupper og udformningen af hypoteser, der kan testes i det videre forløb.

Kategorierne skabes gennem kodning, hvor dataene henføres til en bestemt kategori. Det er især denne meget tidskrævende procedure og et til dels ureflekterende syn på databearbejdning samt generering af teori fra kategorier, hvor de teoretiske resultater så at sige kommer af sig selv uden en nævneværdig kreativ indsats fra undersøgeren, der har været udsat for kritik (Alvesson og Sköldbberg 1994). Fordelen ved proceduren og genereringen af teori gennem kategorier fremhæves som opnåelse af større "tæthed" eller "fingernet" teori samtidig med, at der gennem sammenvævning af kategoriegenskaber opnås integration af teorien på en hel anden måde end i mere abstrakte teoridannelser. Tætheden og integrationen opnås imidlertid gennem stor nærhed til aktørniveauet. Det er imidlertid tætheden til aktørniveauet, der har givet anledning til den største kritik af Glaser og Strauss' metode. Den stærke tæthed til aktørniveauet kan således medføre at begrebsverdenen hentes fra aktørernes livsverden og "forskningen" blot bliver et spørgsmål om omformulering af, hvad aktørerne selv siger, eller af forskerens egne commonsense funderinger (Alvesson og Sköldbberg 1994 p. 87 og 92).

Man risikerer med andre ord at skabe trivialkundskab med "Grounded theory"

Hertil kommer Glaser og Strauss' stærke betoning af teoriens praktiske anvendelse. (1968 p.3.) Især at de går så langt som til at påpege, at forskning skal være nyttig for konsulenter (1968 p. 98.)

For at undgå risikoen for at udvikle teori, der kun har trivialkundskab at byde på har undersøgeren derfor valgt at arbejde med et mere reflekterende syn på begrebsudvikling og teorigenerering. Dette afspejler sig bl.a. i en kvalitativ tolkning af kvantitative data i første del af den empiriske analyse samt i anvendelsen af Yins case studie design (1989) og medtagelse af et begrebsapparat. Hermed foretages der en bevægelse fra den rene induktive fremgangsmåde hen imod det Alvesson og Sköldbberg kalder *abduktion*. Abduktion går i følge Alvesson og Sköldbberg ud på:

*"att, med utnyttjande av existerande kunskap och referensramer, finna teoretiska mönster eller djupstrukturer, som, om de vore giltiga, skulle begripliggöra de empiriskt induktiva mönster eller ytstrukturer vilke påträffats - eller snarare fremgått genom tolkning - i et enskilt fall (Alvesson og Sköldbberg 1994 p. 44).*

Alvesson og Sköldberg peger dog på at abduktion bør styrkes gennem gentagelse, hvilket netop søges gennemført gennem Yins multiple casestudier, der er karakteriseret ved at omfatte mere end ét single casestudium (Yin 1989, Kruuse 1989 og Andersen 1990).

Der er endvidere ved beskrivelserne af begrebsapparatet og teorien ikke taget hensyn til, i hvilket omfang disse er praktisk anvendbare og kan være til nytte for konsulenter. Undersøgeren ser det dog som en fordel, såfremt dette skulle være tilfældet, men det har ikke været den primære hensigt med projektet.

### *1.1.3. Data og dataindsamling.*

The Constant Comparativ metode er i følge Glaser og Strauss en metode, hvor der kun skal indsamles data i den udstrækning, det er nødvendigt for at beskrive det specifikke fænomen, der undersøges. Alle andre dele af det totale billede kan ignoreres af undersøgeren.

Glaser og Strauss ser ingen fundamental konflikt mellem kvalitative og kvantitative metoder eller data. De anser begge type data som nyttige for såvel verificering som generering af teori og peger på, at begge former for data i mange tilfælde er nødvendige.

Der er indsamlet såvel kvantitative- som kvalitative data. Det vil med andre ord sige, at der anvendes såvel kvantitative- som en kvalitative undersøgelsesmetoder. Selv om der er væsentlige forskelle på disse metoder, vil de dog ofte kunne komplementere hinanden (Andersen 1990).

Glaser og Strauss beskriver en procedure for indsamling af data, der omfatter igangsættelse af en eller flere cases. Casene må kategoriseres på en sådan måde, at de er sammenlignbare. Dette gælder også de forskellige datasæt. Herved bliver det muligt at konstatere ligheder eller forskelle. Det vil sige, at fænomenerne enten optræder på samme måde i alle casene, eller der kan konstateres variationer, der kan danne grundlag for formuleringen af en differentieret teori (Sundbo 1998 p. 27).

Glaser og Strauss foreslår også en metode hvor casene inddrages efterhånden. Inddragelse af en ny case sker når den foregående case ophører med at bidrage til udvikling af teori. Herved kan et centralt problem analyseres og belyses mere indgående. En opdaget kategori eller en udvidelse af begrebsapparatet i en case kan således anvendes som udgangspunkt for efterfølgende case eller cases. Den videnindsigt, der produceres i den første case kan med andre ord anvendes og udvides i den efterfølgende case. Endvidere kan forskellige cases give anledning til at opdagelse af indbyrdes ligheder eller forskelle.

### *1.1.4. Generering af teori.*

The Constant comparativ metode kan anvendes til at generere to grundlæggende typer af teorier. Glaser og Strauss (1967 p. 32) betegner dem "substantive og formal" teori. Den substantive teori udvikles direkte gennem metoden og anvendes inden for et defineret empirisk område f.eks. innovationsadfærden inden for turistområdet. Med formal teori er der tale om en mere generel teori, der dækker et helt område f.eks. alle servicevirksomheder.

Der er altså tale om en større grad af generalisering i forbindelse med formal teori. Endvidere må formal teori være beskrevet i vel-codificeret sentenser medens substantiv teori enten kan udvikles som en løbende teoretisk diskussion eller fremtræde som en vel-kodificeret samling af sentenser. Selv om Glaser og Strauss anbefaler udvikling af formal teori understreger de dog at:

“Substantive and formal theories exist on distinguishable levels of generality, which differs only in terms of degree”(1967 p. 33).

Til gengæld peger de på, at undersøgeren klart må fokusere på det ene eller det andet niveau eller en specifik kombination. Begrundelsen er, at strategierne, der skal anvendes for at nå frem til de to teoriområder, kan variere.

Også på dette område, har der været rejst kritik af “Grounded Theory”. Alvesson og Sköldbberg ( 1994 p. 89) peger således på, at forskellen mellem substantiel og formel teori ikke er helt klar, og at det derfor synes at være tilfældig valgte niveauer på en skala for generalitetsniveau.

## **1.2. Projektets metodiske strategi**

I dette projekt vil blive gennemført tre undersøgelser (kapitel 2 afsnit 1.3.). Først vil der blive gennemført et casestudie med det formål at udvikle det eksisterende begrebsapparat og bidrage til grundlaget for de efterfølgende cases. Til denne undersøgelse vil der kun blive medtaget et meget beskedent begrebsapparat hovedsagelig hentet fra turistteoritraditionen (kapitel 3 afsnit 1.3.1.). Denne del af empirien fremtræder derfor mere induktiv end den efterfølgende del. Denne del gennemføres som en komparativ multiple case undersøgelse med henblik på identifikation af indbyrdes ligheder og forskelle (kapitel 6). I denne undersøgelse og især i den efterfølgende tolkningsdel medtages der et langt mere omfattende begrebsapparat hentet fra såvel de to hovedteoritraditioner som de to hjælpebegrebsapparater (kapitel 3 og 4).

### *1.2.1. Triangulering*

For at begrænse personlige og metodiske skævheder og forstærke studiets generaliserbarhed er der i denne analyse anvendt triangulering som den metodiske strategi (Denzin 1978, Jick 1979 og Decrop 1999).

Triangulering betyder i følge Decrop at iagttage det samme fænomen eller undersøgelsesspørgsmål fra mere end en datakilde. Information, der kommer fra forskellig vinkler kan bruges til at bestyrke, uddybe eller belyse undersøgelsesproblemet. Det begrænser personlige og metodiske skævheder og forstærker studiets generaliserbarhed (Decrop 1999 P. 158).

Med udgangspunkt i Denzins arbejder (1978) beskriver Decrop (1999 p. 159) følgende fire grundlæggende typer af triangulering.

1. *Data* triangulering, der omfatter brugen af forskellige typer af datakilder.
2. *Metode* triangulering medfører brug af flere metoder i forbindelse med studier af et enkelt problem.
3. *Undersøger* triangulering, der består i at flere undersøgere fortolker den samme samling af data.
4. *Teoretisk* triangulering omfatter anvendelse af flere teoretiske perspektiver i forbindelse med tolkning af datasamlingen.

Overordnet har undersøgeren været meget inspireret af Glaser og Strauss' "Grounded Theory" men har som kompensation for en række kritikpunkter mod denne metode fokuseret meget på metoder inspireret af Yins "Case Study Research - Design and Methods" fra 1989. (Kruuse 1989, Andersen 1990 og Sundbo 1998). Endvidere indgår der i større eller mindre omfang en række metodiske beskrivelse og anvisninger. (Frøslev Christensen 1996, Grønmo 1982, Holter 1982, Kirkeby 1994, Kvale 1979 og 1990, Lehtinen 1984 samt Neergaard 1990). Der er således tale om anvendelse af metodisk triangulering som metodisk strategi for dette projekt.

I analysen i dette projekt (kapitel 2 afsnit 1.3.) anvendes data-, metode- og teoretisk triangulering. I analysens første trin, der omfatter indsamling af data gennem en kvantitativ metode og tolkning af dataene gennem en kvalitativ metode anvendes, der således metodetriangulering (kapitel 5).

Andet trin omfatter indsamling af såvel sekundære som primære data, der anvendes i forbindelse med tolkningen af dataene. Der er således i følge Decrop tale om datatriangulering. Da andet trin endvidere omfatter to undersøgelser, hvoraf den første er en kvantitativ undersøgelse og den anden er en kvalitativ undersøgelse, vil der også være tale om anvendelse af metodetriangulering i de tilfælde, hvor de to undersøgelser anvendes ved tolkningen af det samme fænomen (kapitel 6).

Endelig anvendes der - i forbindelse med tolkningen af datasamlingerne og forsøget på at tilnærme sig en teori - flere teoretiske perspektiver (kapitel 7)

Som grundlag for projektets problemformulering, der sætter fokus på turistvirksomheders innovative adfærd, søges der som første del af analyseprocessen at udvikle et begrebsapparat omkring destinationsbegrebet som baggrund for undersøgelserne af turistvirksomhedernes innovative adfærd og disse virksomheders karakteristika set i en serviceindustriel sammenhæng.

Analysen gennemføres som case studier, der må betegnes som partielle, idet det ikke er alle aspekter i en enkelt case, der studeres. Det er med andre ord kun en del af livet i casen, der observeres (Sundbo 1998). Til gengæld gennemføres undersøgelserne som multi case studier (Yin 1989). Dette sker for at kunne forstå betydningen af det formulerede problem inden for forskellige cases og samtidig differentiere problemet i forhold til forskellige konditioner, som er relevante for den enkelte case.

Den anvendte designstrategi kan i følge Yin betegnes som et analytisk multiple case design. Undersøgelser baseret på en sådan strategi vil ofte være partiel åbne analyser i modsætning til "lukkede" analyser, der tager udgangspunkt i et i forvejen fastlagt begrebsapparat. Selve analysen må derfor betegnes som en partiel analyse med et eksisterende forklaringsapparat, som undersøgeren kan tage udgangspunkt i. Dette gælder især i den sidste del af analysen, medens den første del gennemføres som en mere åben analyse. I analysens 2. og 3. trin anvendes der således et forklaringsapparat hentet fra turist- og innovationskonceptet samt visse tolkninger inden for service- og strategiområdet (kapitel 2 afsnit 1.4.).

Det er imidlertid ikke hensigten at verificere disse begreber, men anvende dem som redskaber i forbindelse med strukturering og tolkning af de observerede fænomener. Analysen som helhed kan derfor betegnes som en induktiv partikulær analyse med et tilhørende eksisterende forklaringsapparat. Det eksisterende forklaringsapparat er beskrevet i de to teorikapitler og vil blive suppleret ud fra de begreber og forståelsesformer, der udledes i analysen.

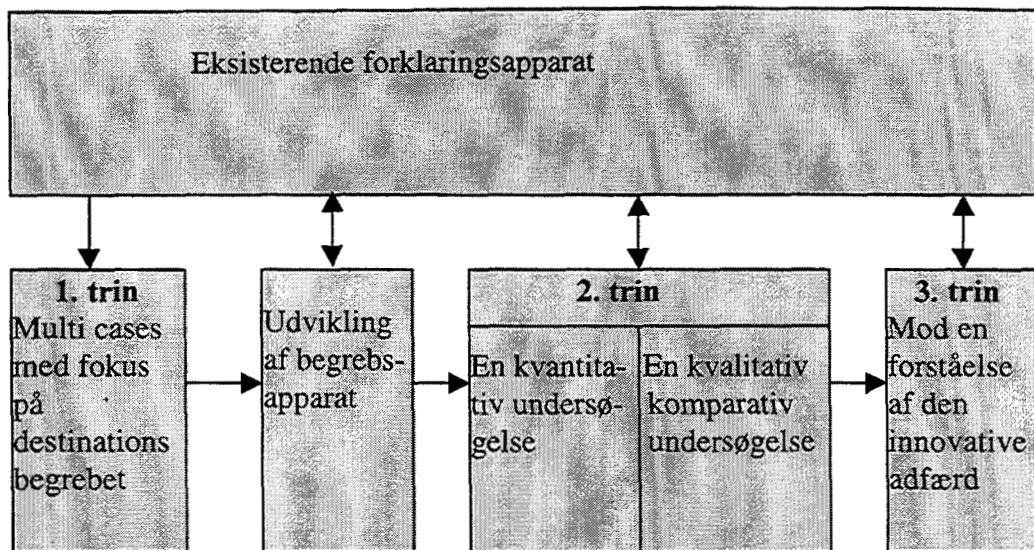
Undersøgeren har valgt at tage udgangspunkt i et empirisk afgrænset område. Dette indebære bl.a., at der vil blive foretaget komparation af grupper inden for turistområdet, og at casene alene dækker dette empiriske område. En eventuel genereret teori kan således kun siges at gælde for de typer af turistvirksomheder - d.v.s. overnatningsvirksomheder (kapitel 1 afsnit 1.2.2.) - som undersøgeren har valgt som undersøgelsesenheder.

Med udgangspunkt i innovationsteoriene vil de udviklede forståelser og begreber dog blive diskuteret deskriptivt i en bredere serviceindustriel sammenhæng med henblik på udvikling af en mere generel teori, der dækker hele servicesektoren og visse industrier uden for servicesektoren (kapitel 7 afsnit 1.5.).

### **1.3. Analysen.**

Analysen er opdelt i 3 kontinuerlige trin, hvor hvert trin optræder som et kontinuum mellem beskrivelse og forståelse (Kvale 90) for yderligere at udvikle forklaringsapparatet og udvikle begreber og forståelser (Sundbo 98). Analyseforløbet kan illustreres ved hjælp af følgende model:





Figur 1: Den komparative analyseproces.

Det eksisterende forklaringsapparat er beskrevet i teorikapitlerne 3 og 4, og vil - som det fremgår af modellen - blive suppleret kontinuerligt gennem analyseforløbet.

Analysens første trin i kapitel 5 har til formål, at udvikle et begrebsapparat for den helhed - de økonomi- og beskæftigelsesskabende turistvirksomheder tilsyneladende er en del af - som baggrund for analysens øvrige trin. I forbindelse med analysens første trin vil det eksisterende begrebsapparat således blive udbygget gennem specificering af en dynamisk destinationsmodel.

Analysens andet trin i kapitel 6 søger at analysere og beskrive turistvirksomheders innovative adfærd gennem indsamling af kvalitative data om turistvirksomhedernes strategiske mål og aktiviteter. Som foranalyse gennemføres en kvantitativ undersøgelse gennem hvilken, der søges etableret en "indgangsnøgle" til de personlige interviews samt som en generaliserende faktor i forbindelse med generering af teori. De kvalitative data søges således underbygget gennem en komparation af de kvantitative data. Det vil af teksten fremgå, hvor en sådan komparation er foretaget. Ved analysens andet trin vil væsentlige dele af det eksisterende og udbyggede teoriapparat blive anvendt ved analyse og tolkning af de indsamlede data.

På baggrund af det eksisterende forklaringsapparat og de begreber og forståelsesformer, der er udledt i analyseforløbet, vil de opstillede undersøgelsesspørgsmål blive besvaret i analysens tredje trin i kapitel 7.

### 1.3.1. *Analysens første trin:*

I første trin sættes fokus på destinationsbegrebet (kapitel 1 afsnit 1.2.3.) og trinnet gennemføres som en multiple casestudie. Hensigten med undersøgelse er dog ikke at udvikle en egentlig teori, men i højere grad at beskrive og yderligere udvikle forklaringsapparatet - i forbindelse med turistvirksomhedernes strategiske kontekst - som grundlag for det videre empiriske arbejde (Sundbo 1998).

Undersøgelsen fører således ikke frem til en egentlig besvarelse af hvilken sammenhæng der er mellem turistvirksomheder og den oplevelsesmæssige helhed, de er en del af (kapitel 1 afsnit 1.1.). Dette spørgsmål vil først blive besvaret i det afsluttende kapitel (kapitel 7 afsnit 1.2.) efter de øvrige undersøgelser er foretaget. Formålet med analysens første trin er således primært at forsøge at operationalisere destinationsbegrebet til en relevant undersøgelseskategori i relation til innovationsbegrebet knyttet til turistvirksomheder.

I forbindelse med dataindsamlingen er der valgt en kvantitativ fremgangsmåde primært ud fra ønsket om at opnå viden om og forståelse for fænomener i den interviewedes livsverden uden påvirkning af den interviewede (Kvale 1981) og sikre sammenlignbarhed mellem alle respondenter og mellem de udvalgte tekstenheder (Grønmo 1980).

Ved tolkningen af undersøgelsen er der anvendt en kvalitativ fremgangsmåde, idet de videre implikationer af resultatet udtrykkes i ord, som griber flere dimensioner end tal og matematiske symboler (Holter 1982). Der er med andre ord indsamlet og analyseret kvantitative data inden for rammerne af en kvalitativ metode.

En sådan multimetodetilnærmelse eller metodetriangulering (Jick 1979) kan i stor udstrækning ophæve de begrænsninger, der er knyttet til såvel kvantitative som kvalitative data (Neergaard 1990, Grønmo 1980 Kruuse 1989 og Andersen 1990).

Det empiriske mål i denne undersøgelse er hypotesefrembringende snarere end hypoteseverificerende med vægten lagt på de enkelte variables indbyrdes sammenhæng og struktur. Undersøgelsen kan således betegnes som en eksplorativ undersøgelse (Neergaard 1990 og Frøslev Christensen 1996), der i større udstrækning forsøger at forstå årsagssammenhænge end at beskrive sådanne sammenhænge.

Som undersøgelsesenhed er der valgt 4 campingpladser placeret forskellige steder i Danmark. Respondenterne er personer med bopæl i Danmark, som har bestilt et ophold på en af de 4 campingpladser. Det empiriske materiale består af indirekte interviews foretaget som postenquete.

Der er flere årsager til, at der alene er valgt campingpladser som undersøgelseskategori. For det første er der taget hensyn til ressourceproblemer idet Dansk Camping Union tilbød at stille arbejdsmæssige ressourcer til rådighed.

For det andet ville deltagelse af den officielle institution skaffe accept hos kategorierne i forbindelse med udlevering af navne på forudbestillere. Det vil sige personer der havde bestilt plads på pladsen men endnu ikke effektueret selve opholdet. Undersøgelsen kunne således finde sted før opholdets gennemførelse (kapitel 5 afsnit 1.1.2.).

For det tredje betjener campingpladser alene turister (kapitel 1 afsnit 1.2.2.). Indvendinger mod en sådan begrænsning af undersøgelseskategori er naturligvis, at campingpladser næsten udelukkende betjener ferieturister, og derfor også er meget sæsonbetonet.

Det skal dog understreges, at formålet med denne del af analysen alene er koncentreret om at opbygge et begrebsapparat og søge at beskrive visse sammenhænge mellem udbuds- og efterspørgselsiden. Det afgørende er således ikke, hvilken form for overnatning eller tidspunktet for opholdet de besøgende har valgt, men hvad årsagen eller motivet er til at vælge en bestemt campingplads. Det vil med andre ord sige, hvad der - ud over selve campingferiekonceptet - har været afgørende for valget.

### *1.3.2. Analysens andet trin.*

Analysens andet trin er sammensat af en kvantitativ forundersøgelse og en kvalitativ hovedundersøgelse. Som helhed må andet trin betegnes som en komparativ analyse, der har til formål at belyse og beskrive processuelle faktorer, som kan igangsætte og/eller initiere innovative processer.

#### *1.3.2.1. Forundersøgelsen.*

For at skabe generel viden om turistvirksomhederne, som kan anvendes som indgangsnøgle i en interviewsituation, indledes andet trin med en forundersøgelse, hvor der indsamles og tolkes data fra eksternt sekundær kilde i form af Danmarks statistik. De indsamlede data vil endvidere indgå som en del af det samlede empiriske materiale og bidrage til en generalisering af fænomenerne.

Som udgangspunkt for analysen er der udvalgt følgende 3 kommuner: København, Silkeborg og Skagen. Valget af de tre kommuner er sket ud fra et princip om maksimering af forskelle på de komparative undersøgelsesenheder og dermed et bredere grundlag for udvikling af begreber og forståelser. (Yin 1989)

#### *1.3.2.2. Hovedundersøgelsen.*

Hovedundersøgelsen er gennemførelse af en komparativ analyse gennem anvendelse af et analytisk multiple case design (Yin 1989), hvor der i modsætning til det holistiske multiple case design kun vil blive analyseret udvalgte fænomener inden for casenes livsverden. Der vil således blive foretaget komparation mellem casene og fænomenernes beskaffenhed inden for casene.

Hovedundersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse, hvor udgangspunktet er begrebet fortolkning. Forståelse er fortolkning og fortolkning forudsætter forståelse (Kirkeby 1994 og Lehtinen 1988). Positivismen og objektivismen betoner derimod metodisk monisme og kausalitet. Verden er givet uafhængig af mennesket, og naturvidenskaberne giver en generel forklaring på alt.

Som undersøgelsesenheder er valgt en række forskellige typer turistvirksomheder i form af overnatningsfaciliteter på tre destinationer. Overnatningsfaciliteterne vil blive analyseret hver for sig, og efter hver analyse vil der blive foretaget en komparation og beskrevet en række processuelle faktorer og deres tilhørende forklaringsfaktorer. Hovedundersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse, der skal belyse og beskrive processuelle faktorer, som kan igangsætte og/eller initiere innovative processer.

### *1.3.3. Analysens tredje trin*

Hensigten med analysens tredje trin (kapitel 7) er at forstå turistvirksomhedernes innovative adfærd og søge at generere en teori om disse virksomheders innovation og innovationsprocesser. Det er endvidere hensigten at beskrive oplevelsesintensive servicevirksomheders karakteristika. Herunder vil teoriens helt eller delvise gyldighed for hele servicesektoren blive diskuteret.

I analysens tredje trin vil der således blive foretaget en helhedstolkning af det indsamlede empiriske materiale (Halvorsen 1989 og Andersen 1990).

Analyseobjektet er såvel betingelserne for som arten og organiseringen af innovation i turistvirksomheder.

### **1.4. Projektets teoriområder.**

Som udgangspunkt for undersøgelser af den innovative adfærd i oplevelsesintensive virksomheder - i dette tilfælde turistvirksomheder - ville det være naturligt at tage udgangspunkt i den innovationsteoretiske og den turistteoretiske tradition. Disse teoriområder er da også valgt som hovedområder.

Som genstandsområde er turisme imidlertid problematisk på grund af konceptuel svaghed og uklarhed uden reel enighed omkring definition af turisme og turisterhvervet og en manglende præcision og sløret fokus (Cooper et al. 1993) især i forbindelse med destinationsbegrebet. Det synes derfor hensigtsmæssigt at vælge at supplere det turistteoretiske område med et serviceorienteret begrebsapparat i forbindelse med undersøgelse af turistvirksomhedernes innovative adfærd.

Turistvirksomhedernes særlige placering som en del af et større oplevelsesmæssigt system og ønsket om at placere disse virksomheder i en serviceindustriel sammenhæng, begrundet inddragelsen af et begrebsapparat inden for det strategiske område, hvor innovation ses som et strategisk fænomen. Som supplement til den del af innovationsteorien, der fokuserer på det strategiske innovationsperspektiv, er der derfor inddraget begreber fra det strategiske teoretiske felt.

I forbindelse med analysen og tolkningen af de empiriske data, har der således været inddraget 2 hovedteoriområder og to hjælpebegrebsområder. Derigennem er der søgt at skabe parallelitet mellem teorier inden for de valgte hovedteorier og i visse sammenhænge lade dem indgå i en syntese (Andersen 1990).

Der er således tale om teoretisk triangulering (Decrop 1999) idet, der anvendes flere teoretiske perspektiver i forbindelse med gennemførelsen og tolkningen af analysen. Det er især destinationsteorier og serviceinnovationsteorier inden for hovedteoriområderne samt relations- og ressourceterede perspektiver inden for de to begrebsområder, der udgør et komplementært grundlag i forbindelse med analyse og tolkning af de empiriske data samt ved generering af teori.

Når de teorirefererende kapitler er gjort så brede, hænger det sammen med, at visse begreber skal udfindes og bruges i forbindelse med tolkningen af de indsamlede data. Efter hvert kapitel er der beskrevet hvilke begreber og fænomener der eksplicit hovedsagelig anvendes ved beskrivelsen og forståelsen af samt forklaringen på de undersøgte fænomener.

#### *1.4.1. Turisme.*

Kapitlet om turisme er hovedsagelig en beskrivelse af det eksisterende begrebsapparat inden for turisme samt en beskrivelse af turisme opfattet som et system med destinationen som systemets centrale element. Endvidere er der redegjort for turisterhvervet og turistvirksomheder som servicevirksomheder herunder relationen pris/kvalitet og produktets forgængelighed.

Med udgangspunkt i Poon (1993) og Framkes beskrivelse (1996) af tre hovedtyper af relationer mellem turistvirksomheder beskrives turistproduktets organisering (kapitel 3. afsnit 1.4.1.). for senere at kunne skabe parallelitet mellem turistvirksomhedernes relationer og teorierne om netværk og interorganisatoriske relationer.

Turistvirksomheder er typiske servicevirksomheder med en høj grad af immaterialitet og samtidighed i produktion og forbrug, hvilket naturligt medfører inddragelse af begreber fra serviceteorier. Der vil især blive fokuseret på service management aspektet og relationsperspektivet, der ser kunden som det centrale element. The Nordic School of Services (Grönroos 1986 og Gummesson 1996) opfattelse af begreberne servicekvalitet og "sandhedens øjeblik" beskrives, hvorefter elementerne pris og lønsomhed inddrages som baggrund for en vurdering af servicevirksomhedernes lønsomhed. Den Nordiske Skoles grundlæggende idé er, at den strategiske markedsføringsplanlægning ikke kan betragtes isoleret fra de øverste strategiske beslutninger (Grönroos 1986)

Afsnittet afsluttes med en gennemgang af netværksperspektivet som en del af kunderelationer og interorganisatoriske relationer.

Der fokuseres især på Gummessons (1996 og 1999) opfattelse af netværk som en del af relationsmarketing og den imaginære organisation som udgangspunkt for netværksdannelse. Afsnittet afrundes med en beskrivelse af transaktionsteori.

#### *1.4.2. Innovation*

Kapitlet om innovationsteorier er delt i to hovedafsnit. Det første afsnit er udformet som en historisk redegørelse for Innovationsbegrebet fra Schumpeters (1934 og 1961) opfattelse af innovation over den teknologiske beskrivelse til det strategiske innovations perspektiv. Under gennemgangen beskrives der således en række ofte modsatte teoretiske opfattelser af forskellige innovationselementer. Flere af disse teorier anvendes ved analysen og tolkningen af de empiriske data.

I det andet afsnit redegøres der for forskellige teoriopfattelser af innovation i service, og afsnittet afsluttes med at beskrive innovation som en integreret proces, hvor indbyrdes afhængige ressourcer sættes i spil.

Dermed søges der etableret en sammenhæng mellem teorien om værdifulde ressourcer og det strategiske innovationsperspektiv anvendt i forbindelse med servicevirksomheder.

Ønsket om at placere oplevelsesintensive virksomheder i en industriel sammenhæng og opfattelsen af innovation som et strategisk fænomen begrundet afsnittet om strategi. Det strategiske afsnit tager udgangspunkt i Wit og Meyers (1994) tredimensionale syn på strategi, og analyserer strategiske fænomener ud fra et proces-, indholds- og kontekstperspektiv.

I forbindelse med den strategiske proces redegøres der for planlægningstilgangen og den inkrementalistiske tilgang, der beskriver den strategiske proces ud fra helt forskellige opfattelser.

Under beskrivelsen af det strategiske indhold fokuseres der på virksomhedernes relationer til omgivelserne og deres mulige strategiske manøvrer. Den strategiske kontekst behandles ud fra to helt forskellige perspektiver. I "The compliance perspektive" anses den enkelte virksomheds indflydelse på industriens regler således for minimale og virksomhedens manøvrer muligheder for meget begrænsede, medens "The choice perspektive" argumenterer for den modsatte opfattelse, hvor den enkelte virksomhed er den dominerende faktor (Wit og Meyers 1994)

Afsnittet afsluttes med en beskrivelse af det ressourcebaserede virksomhedssyn og en beskrivelse af Collis og Montgomerys (1995) betragtninger om værdifulde ressourcer, hvor kernekompetence- og det dynamiske kapabilitets perspektiv søges samlet og beskrevet som ét perspektiv.

## KAPITEL 3.

### - Turisme -

#### 1.1. Teorier og begrebsapparat

I litteraturen omtales turisme som oftest som et forskningsmæssigt problemfelt uden et eget selvstændigt teoriområde. Nummer 1, 1991 af tidsskriftet *Annals of Tourism Research* bestod således af en række artikler om turisme og en række videnskabelige dicipliner. Tidsskriftets redaktion konkluderede at samlingen af artiklerne viste:

*“the breadth, depth, richness, and potential that one can expect at this early stage in the formation of knowledge in the field of tourism research” (Graburn & Jafari 1991 p. 9)*

Artiklerne i *Annals of Tourism Research* viste imidlertid også et billede af turisme som et vedhæng til mere seriøse forskningsområder. Cooper et al. peger på turisme som et emneområde, der i sig selv er problematisk og besværliggjort gennem konceptuel svaghed og forvirring.

*“There is still no real agreement over definition of tourism or just what comprises the tourism industry. This results in a basic lack of rigour and focus (Cooper et al. 1993 p. 2)”*

I dette kapitel vil der først blive introduceret en række turistbegreber. Denne introduktion vil imidlertid afsløre den manglende ensartethed og fælles opfattelse af turisme og forklare nødvendigheden af at anvende begreber hentet fra andre teoriområder. Selv om denne undersøgelse også anvender visse dele af det eksisterende begrebsapparat inden for turisme og dermed søger at yde et bidrag til turisemeforskningen, vil den i det store og hele fremstå som et vedhæng til andre forskningsområder - i dette tilfælde innovation.

De introducerede begreber i første del af dette kapitel vil især blive anvendt som almene betegnelser for beskrevne forhold inden for det valgte applikationsområde. Herefter vil der blive fokuseret på turisme som et system, hvor det især er teorierne om destinationen, der vil udgøre en del af det eksisterende begrebsapparat i forbindelse med forståelse af en destination og udvikling af begreber for en destinationen.

Efter beskrivelsen af turisme som et system vil der blive givet en beskrivelse af turisme ud fra et strategisk perspektiv. I forbindelse med analysen og tolkningen af de indsamlede data og forsøget på at nå frem til en teori for de oplevelsesintensive turistvirksomheder vil det hovedsagelig være dette perspektiv samt de tre hovedtyper af relationer mellem turistvirksomhederne, der inddrages

Studier inden for turistområdet har traditionelt været foretaget ud fra vidt forskellige discipliner og tilgange. Turistvirksomheder er imidlertid typiske servicevirksomheder og det synes derfor naturligt at afslutte dette kapitel med en gennemgang af turistvirksomheder som servicevirksomheder og beskrive nogle begreber inden for det serviceteoretiske område.

Som udgangspunkt for de nærmere studier af turistvirksomhedernes innovative adfærd vil der især blive sat fokus på servicekvalitet og lønsomhed samt kunderelationer og interorganisatoriske relationer.

## 1.2. Turismebegreber

Turisme er vanskelig at beskrive. Selv om der tilsyneladende eksisterer en forbindelse mellem turisme, rejse, rekreation og fritid, er denne forbindelse meget uklar. Al turisme involverer rejse, men al rejse er ikke turisme. Al turisme sker i fritiden, men hele fritiden anvendes ikke til turisme.

Krippendorf (1989) ser turisme som et udslag af menneskenes behov for ro og afslapning fra en stresset og stadig mere kompliceret hverdag.

“The possibility of leaving, going on trip, is obviously very important. Everyday life is bearable in the long run only if there is a chance to get away” (p. 16).

For Krippendorf bliver rejse en social norm, hvor det at tage på ferie bliver en del af livet i vores samfund. Vi spørger ikke: “Hvad skal du lave i din ferie”?, men: “Hvor skal du hen i din ferie”?.

Krippendorf taler om the recreation cycle, der består af to poler. Den ene pol består af dagligdagen med arbejde- hjem - fritid og rejse, medens turistdestinationen udgør den anden pol, som han betegner “counter-everyday life” Denne struktur er indbygget i et bredere netværk med fire subsystemer. Det sociokulturelle system, det økonomiske system, det økologiske system og det politiske system. Krippendorf beskriver således turisme som noget naturligt tilstedeværende i vort samfund og hans model afgrænser derfor heller ikke turisme til at omfatte bestemte kriterier.

Andre forsøger at beskrive turisme ud fra bestemte kriterier, men der findes ikke i litteraturen en universel accepteret definition på turisme. I marts 1993 indførte United Nations Statistical Commission en række forslag til beskrivelser i forbindelse med turisme statistik som World Tourism Organization (WTO) havde udarbejdet. I følge disse beskrivelser omfatter turisme:

*“the activities of persons travelling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes”*

I følge WTO's beskrivelse er turisme ikke en industri men aktiviteter. Disse aktiviteter kan have tre hovedformål: Ferie, forretning og andet f.eks. uddannelse eller ophold med henblik på forbedring af helbredet. Fælles for disse aktiviteter er, at de personer, der udøver aktiviteterne, alle er *besøgende*. WTO præciserer dette ved at fastslå, at de besøgenes vigtigste formål med rejsen er andet end udøvelse af aktiviteter, som belønnes på stedet. Der skelnes mellem to slags besøgende: én-dags besøgende og turister. En turist er en besøgende, der foretager mindst én overnatning, mens én dags besøgende ikke foretager nogen overnatning.



WTO skelner imellem følgende tre former for turisme:

*Domestic tourism* eller *indlandsturisme* som omfatter befolkningens - i et givet land - rejser inden for dette land.

*Inbound tourism* eller *indcomingturisme* hvorved forstås udlændinges rejser i et givet land.

*Outbound tourism* eller *outgoingturisme*, det vil sige befolkningens -i et givet land - rejser til andre lande.

### 1.2.1. Ferie- og erhvervsturisme.

WTO opdeler også turisme i følgende typer af turisme ud fra formålet med besøget:

1. Fritid, rekreation og ferie
2. Besøge venner og familie
3. Forretning
4. Behandling af helbred
5. Religion eller pilgrimsrejser
6. Andre.

Hovedparten af turistindustriens - og dermed de økonomi og beskæftigelseskabende virksomheder- økonomiske grundlag er dog baseret på fritids- og ferierejser samt erhvervsrejser. Inden for forretningsrejser eller det såkaldte MIC-marked (Meeting - Incentive - Congress) kan der yderligere foretages følgende opdeling (Fussing et al. 1991, Turisme/Fritid 1993 og Saabye Simonsen 1996):

1. Møderejser
2. Messer- og udstillingsrejser
3. Incentiverejser
4. Kursus- og konferencerejser
5. Kongresrejser
6. Faglige studierejser

*Møderejser* er et stort marked, og mange hoteller især i erhvervstøtte områder er meget afhængige af forretningsmænd, der skal til et eller andet møde. Rejsens mål er med andre ord fastlagt på forhånd og den rejsende kan ikke bevæges til at vælge en anden destination. Møderejser kan dog implicit udgøre et markedsfølsomt potentiale, såfremt den rejsende efter mødets afholdelse benytter nogle af destinationens aktivitets- og attraktionstilbud, og derigennem senere vender tilbage til området i anden anledning.

*Messer og udstillinger* tiltrækker såvel udstillere som gæster. Har disse arrangementer et fagligt indhold er målet for såvel udstillerne som gæsterne som hovedregel fastlagt på forhånd. Tilgængeligheden til faciliteterne i form af transport og opholdsmuligheder kan dog spille en rolle og være afgørende for deltagelsen eller besøget. Er arrangementerne af mere underholdningsmæssig karakter f.eks. kunstudstillinger og rejsemesser, kan messer og udstillinger indgå som en mere integreret del af destinationens aktivitets- og attraktionstilbud. Destinationens attraktionsværdi kan derfor spille en rolle som motivationsfaktor i forbindelse deltagelse i visse typer af messer og udstillinger.

*Incentiverejser eller belønningsrejser* omfatter hovedsagelig rejser, der enten tildeles en virksomheds medarbejdere for en særlig indsats eller virksomhedens forhandlere for en særlig god afsætning af virksomhedens produkter. I praksis vil incentive rejser indeholde et fagligt element ofte i form af et møde. Kravene til disse rejser er som regel meget store, både hvad angår oplevelser og faciliteternes standard, og arrangørerne må udvise stor fantasi. Destinationens attraktionsværdi har stor betydning, men der er tale om begrænset loyalitet, til gengæld er incentivemarkedet mindre prisfølsomt.

*Kurser og konferencer* for foreninger, organisationer og virksomheder udgør et stort marked. Disse rejser har i langt de fleste tilfælde et fagligt emne som udgangspunkt. Kurser og konferencer kan både være nationale og internationale. Ved de nationale kurser- og konferencer udgør faciliteterne den væsentligste motivationsfaktor. Faciliteterne skal bl.a. kunne leve op til arrangørernes krav til mødefaciliteter, udstyr og aktivitetsmuligheder i fritiden. Destination og destinationens oplevelses- og attraktionstilbud spiller i denne forbindelse kun en ubetydelig rolle for disse. Kravet til faciliteterne ændrer sig ikke for de internationale kurser og konferencer, men destinationens attraktionsværdi som motivationsfaktor vil komme til at spille en større rolle.

Med *kongresrejser* forstås i følge WTO et tilbagevendende arrangement med mindst 50 deltagere fra mindst 3 lande. Deltagerne fra en forening eller en organisation mødes omkring et fagligt emne. Hver deltager skal overnatte minimum 2 døgn. Formålet må ikke være politisk, religiøst eller kommercielt, men emnet kan være det. For nationale organisationer i internationalt samarbejde kan der stilles større krav til antallet af deltagere og deltagende lande. For kongresrejser udgør faciliteternes egnethed sammen med destinationens attraktionsværdi det væsentligste rejsemotiv.

Der er tale om *faglige studierejser*, når en gruppe besøger en institution eller et område for at studere bestemte forhold. Som regel er der i forbindelse med besøget udarbejdet et bestemt program. I denne form for erhvervsrejser kan institutionen eller området optræde som en af destinationens aktører og være den attraktion, der motiverer rejsen og opholdet. I mange tilfælde vil der dog indgå besøg på flere institutioner og området kan være et bestemt land. Destinationsbegrebet bliver derfor i mange tilfælde et mere "flydende" begreb i forbindelse med studierejser.

Erhvervsturismen består af to elementer en faglig- og en ikke faglig. Den faglige del omfatter selve arrangementet - mødet, kongressen eller messen - medens den ikke faglige del kan beskrives som niveauet efter den faglige del, hvor deltagerne benytter lokale aktivitets- og attraktionstilbud. Selv om den ikke faglige del kan udgøre en større eller mindre motivationsfaktor for valg af destination vil MIC-markedet i alle tilfælde udgøre et markedsmæssigt potentiale for mange turistvirksomheder. Især for møderejsende spiller destinationen og dens attraktionstilbud kun en meget lille rolle i forbindelse med valg af rejsemål, men under selve opholdet opfylder faciliteterne og attraktionerne den møderejsendes behov og kan øve indflydelse på valg af f.eks. overnatningsfacilitet. Koncentrationen af hoteller i centrum af København skyldes i høj grad møderejsendes ønske om nærhed til attraktioner, der kan benyttes i fritiden.

### 1.2.2. Gruppe- og pakkerejser.

En rejse kan foretages af en person alene, sammen med familien, eller man kan deltage i en grupperejse. Der skelnes mellem følgende 3 former for grupperejser (Overenskomsten 1988):

1. Enkelte grupper
2. Seriegrupper
3. Større enkeltstående grupper eller arrangementer

Ved enkelte grupper forstås mindst 15 personer med samme ankomst- og afrejsedato. Personerne skal betragtes som en enhed.

Seriegrupper er grupper fra samme rejsebureau eller turoperator. Grupperne følger efter hinanden og får de samme ydelser.

Ved større grupper forstås arrangementer, der beslaglægger mindst 50% af f.eks. hotellets kapacitet.

Mange grupperejser er udformet som pakkerejser. I 1993 vedtog det danske folketing et direktiv om pakkerejser, der på forskellig måde økonomisk beskytter deltagerne i en pakket rejse. Ifølge loven er en pakkerejse en på forhånd fastlagt kombination af mindst to af følgende tre elementer:

1. Transport
2. Indkvartering
3. Andre ydelser, der udgør en væsentlig del af rejsen

Rejsen skal vare over 24 timer og skal sælges eller udbydes til en samlet pris.

### 1.2.3. Turisterhvervet.

WTO's beskrivelser har som hovedformål at sikre et ensartet grundlag for de enkelte landes statistiske materiale. Set ud fra et erhvervsøkonomisk synspunkt har WTO's beskrivelser en række fordele, men der er også en række problemer forbundet med beskrivelserne. For det første er det vanskeligt at registrere rejser og besøg uden overnatning samt rejser og besøg hos familie og venner.

For det andet indeholder beskrivelserne intet om de besøgenes behov, motiver og forventninger, hvilket må anses for at være et meget væsentlige parameter i forbindelse med bl.a. markeds- og produktbeskrivelse.

Såfremt de besøgende antages at udgøre efterspørgslen, må turisterhvervet betegnes som beskæftigelsen med at opfylde denne efterspørgsel eller forsyningen til markedet. Mill & Morrison udtrykker det på følgende måde (1992 p. 56): "Tourism is activity, the business of tourism is the business of couraging this kind of activity and taking care of the needs of people while engaged in this kind of activity". Leiper (1979 p. 400) foreslår følgende definition: "The tourist industry consist of those firms, organizations and facilities which are intended to serve the specific needs and wants of tourists".

### 1.3. Turistsystemet.

Turisterhvervet er ikke et erhverv i traditionel forstand, men er karakteriseret ved, at de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder er en del af et større system, hvor aktørerne er underleverandører til hinanden (Pade & Partnere 1994). Det må derfor antages, at turistvirksomhedernes evne til at udvikle og forny sig og skabe økonomisk vækst også er forbundet med systemets innovative evne.

Mill og Morrison (1992) peger på vigtigheden af at se turisme som bestående af indbyrdes forbundne dele. De beskriver turisme som et system bestående af følgende fire dele:

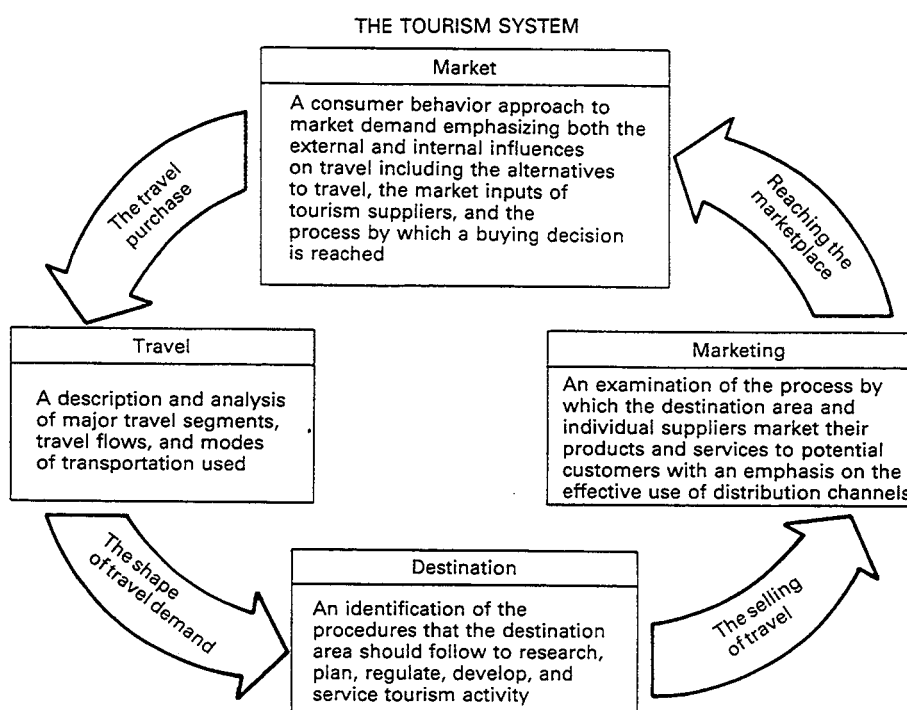
Markedet

Rejse

Destination

Marketing

Mill og Morrison illustrerer systemet som vist i figur 2.



Figur 2: The Tourism System efter Mill og Morrison (1992 p. xiv)

I Markedsdelen træffes beslutning om at rejse og tage ophold for en kortere periode uden for hjemmet. Mill og Morrison peger på, at adfærdsmodeller er det tekniske udgangspunkt for undersøgelse af adfærdsprocesser.

Når beslutningen om at rejse er truffet, skal der træffes beslutning om, hvor rejsen skal gå hen, samt hvornår og hvordan rejsen skal foretages. Andel del af systemet beskriver og analyserer disse beslutningsprocesser.

Destination er systemets 3. hoveddel. På destinationen, der består af et mix af attraktioner og servicier, som de rejsende anvender, identificeres de procedurer, området følger for at udvikle planer, foretage reguleringer og formulere en overordnet turismepolitik.

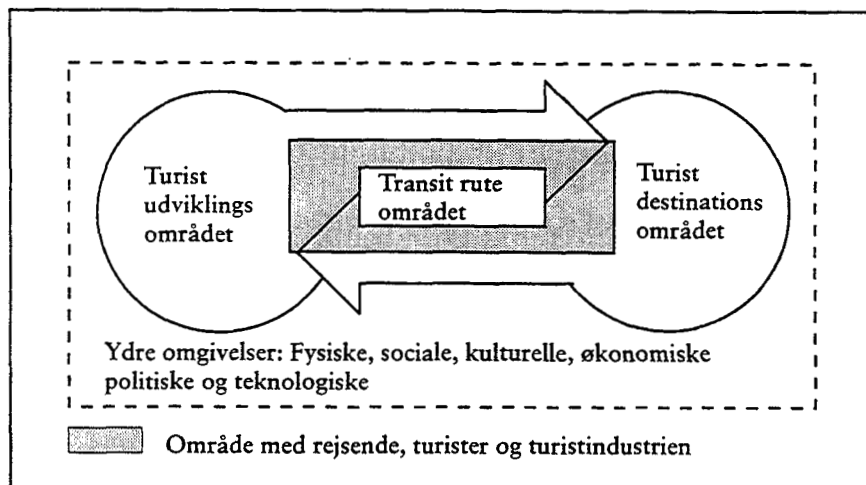
Det er i følge Mill og Morrison destinationen, der etablerer kontakten til befolkningen og påvirker dem gennem marketing, som er systemets fjerde og sidste del. I denne del analyseres de processer, der finder sted, samt den mest effektive måde at udnytte mulige distributionskanaler.

Gennem en beskrivelse af de forskellige dele af systemet og deres interaktioner søger Mill og Morrison at forklare systemets sammenhæng, og hvorledes deltagerne i systemet gensidigt påvirker hinanden. Mill og Morrisons system er procesorienteret med fokus på efterspørgsels- og beslutningsprocesserne og behandler ikke turistindustrien og de enkelte turistvirksomheder ud fra et erhvervsøkonomisk perspektiv.

N. Leiper har i 1979, opdateret i 1990, beskrevet turistsystemet på en anden måde. Leiper lokaliserer turisterne og turistindustrien i tre geografiske elementer.

- Traveller-generating region
- Tourist destination region
- Transit route region

Leiper illustrerer systemet som vist i figur 3.



Figur 3: Turistsystemet efter N. Leiper 1990 (fra Fussing et al. 1992).

I Traveller-generating regionen udvikles turisternes behov og motiver for at rejse. I dette område søger turisterne information, bestiller rejsen og tager af sted. Transitområdet er ikke blot et område, turisterne passerer igennem for at nå målet for rejsen. I mange tilfælde stopper turisten op for at spise og måske endda for at overnatte eller besøge en eller anden attraktion. Destinationen er målet for rejsen. Destinationen er stedet, hvor de mest bemærkelsesværdige og dramatiske konsekvenser af systemet indtræffer. Leiper understreger, at det er destinationens tiltrækningskraft, der forsyner hele systemet med energi og skaber efterspørgslen. Destinationen er et område, der tilbyder et amalgam af attraktioner og faciliteter, der udgør rammen om de aktiviteter og oplevelser, turisterne ønsker. Destinationen er grundlaget for turisme, fordi destinationer og deres image tiltrækker turister, motiverer deres besøg og på denne måde forsyner hele systemet med energi (Leiper 1990 & Cooper et al 1993). Det er destinationens konkurrencemæssige evne, der er afgørende for efterspørgslen og det økonomiske resultat (Cooper et al. 1993, Mill et al. 1992 og Burkart et al. 1990).

I Leipers model er turistindustrien defineret meget bredt, og turistvirksomhederne befinder sig i alle regioner. Dette gør det vanskeligt at anvende modellen i forbindelse med analyse af innovation og innovationsprocesser på mikroplan.

Det kunne derfor være hensigtsmæssigt at anlægge et andet syn på turistindustrien, der tager udgangspunkt i et erhvervsøkonomisk perspektiv og betragter destinationen ud fra konkurrencemæssige forudsætninger.

Såfremt turisten udgør efterspørgslen, repræsenterer turistvirksomhederne og faciliteterne forsyningen til markedet. Ud fra et markedsmæssigt synspunkt repræsenterer disse virksomheder den del af økonomien, som har en fælles funktion i forbindelse med opfyldelse af turisternes behov. Denne antagelse fører til at anskue destinationen ud fra et perceptions-mæssigt perspektiv.

Ud fra et sådant perspektiv må destinationer determineres på baggrund af turisternes opfattelse af den tiltrækningskraft, som er iboende i komplimentære attraktioner og faciliteter (kapitel 3 afsnit 1.3.1.1.). Er denne tiltrækningskraft relativt set tilstrækkelig stor, vælger personer at rejse fra deres bopæl og tage midlertidig ophold inden for rammerne af disse attraktionsfaktorer. Der opstår med andre ord en destination ud fra turisternes opfattelse af de komplementære attraktioners og faciliteters attraktionsfaktorer.

### *1.3 1. Destinationen.*

En destination er som oftest beskrevet som et amalgam af faciliteter og attraktioner. Faciliteterne sikrer, at turisterne kan komme til og opholde sig på destinationen, medens attraktionerne genererer besøget til destinationen. Det er imidlertid attraktionerne på en destination - uanset om de er natur- eller menneskeskabte - der er udgangspunkt for den indledende motivation til besøget.

Uden attraktioner ville faciliteterne således slet ikke eksistere (Cooper et al 1992). Cooper et al. fastslår med andre ord, at det først og fremmest er de attraktionsfaktorer, attraktionerne er i besiddelse af, der skaber efterspørgslen og determinerer en destination. Traditionelt har denne tiltrækningskraft været udtrykt gennem en række forskellige attraktionsfaktorer tillagt de enkelte attraktioner (Burkart et al 1990, Mill et al 1992 og Cooper et al 1993), og været empirisk beskrevet som en kombination af disse faktorer ud fra den betydning, den besøgende tillægger disse faktorer (Danmarks Turistråd)

### 1.3.1.1. Attraktioner.

Der er flere måder at klassificere destinationers attraktioner.

Clare A. Gunn (1988) klassificerer således attraktioner i to kategorier som hun betegner "Touring circuit attractions" og "Longer-stay (focused) attractions" (p. 113). Med touring circuit attraktioner mener hun de aktiviteter eller attraktioner, der benyttes af turister på tur eller én dags turister. Med Longer-stay attraktioner mener hun de attraktioner der er samlet på et destinationsområde og som kræver ressourcer af en sådan karakter, at de kan anvendes af personer, der opholder sig i et område mere end en dag.

Det interessante ved Gunns klassificering er, at hun tillægger attraktioner forskellig betydning gennem at skelne mellem attraktioner af betydning for én dags arrangementer og de destinationsorienterede attraktioner. Gunn skelner imidlertid ikke mellem attraktioner og faciliteter og får således ikke uddybet efterspørgselsmomentet på samme måde som f.eks. Cooper et al (1993), der tillægger attraktionerne større efterspørgselsmæssig værdi end faciliteterne.

Gennem at opdele attraktioner i de naturskabte og de menneskeskabte attraktioner, der igen opdeles i permanente- og ikke permanente attraktioner ses der helt bort fra faciliteterne (Fussing et al. 1992). En sådan opdeling kan opstilles i en såkaldt oplevelsesmatrix figur 4.

	Naturskabte	Menneskeskabte
Permanente	Naturen med dens landskaber, flora og fauna, Forskellige miljøer f.eks landskaber og parker. Fortidsminder f.eks gravhøje og historiske ruiner.	Forlystelsesanlæg f.eks Tivoli og sommerlande. Aktivitetscentre f.eks badelande og golfbaner.
Ikke permanente	Naturfænomener af midlertidig art f.eks. solformørkelse.	Begivenheder f.eks. ballet- og musikfestivaler, og store sportsbegivenheder. Underholdning f.eks. byfester og teaterforestillinger. Udstillinger f.eks. turistmesser.

Figur 4: Oplevelsesmatrixen

En anden måde at opdele attraktioner på er at tage udgangspunkt i deres tiltrækningskraft eller attraktionsværdi. Man taler om følgende 3 kategorier (Fussing et al. 1992):

1. Internationale attraktioner
2. Nationale attraktioner
3. Lokale attraktioner

For at opnå betegnelsen en *international attraktion* må attraktionen have så stor en attraktionsværdi, at grupper i udlandet føler sig tiltrukket af den. Af internationale attraktioner i Danmark kan nævnes: Tivoli, Legoland, den Jyske Vestkyst og det Bornholmske miljø.

*Nationale attraktioner* opsøges af udenlandske turister, når de er kommet til landet samt af landets egen befolkning. *Lokale attraktioner* tiltrækker besøgende på destinationen.

Attraktionsværdi er imidlertid en subjektiv størrelse, og flere attraktioner af lokal værdi kan i fællesskab skabe en højere værdi. Værdien kan af nogle grupper måske endda blive vurderet så højt, at attraktionerne i fællesskab kan betegnes som internationale. En tredje og mere hensigtsmæssig måde at klassificere attraktioner synes derfor at være, at opdele dem i følgende tre hovedkategorier:

1. Naturrelaterede attraktioner
2. Kulturrelaterede attraktioner
3. Udfoldelses- eller aktivitets orienterede attraktioner

De naturrelaterede attraktioner består af destinationens landskab, dens flora og fauna samt klimaet.

De Kulturrelaterede attraktioner kan opdeles i historiske attraktioner - det vil sige oldtidsminder og museer - de folkelige kulturattraktioner - det vil sige attraktioner med tilknytning til befolkningens levevis f.eks. bygninger, mad og kunsthåndværk - og de højkulturelle attraktioner f.eks. teater, koncerter og kunstmuseer (Karlsson 1994). Hertil kommer de såkaldte eventattraktioner f.eks. store sportsbegivenheder (Burkart & Medlik 1990).

De udfoldelses- eller aktivitetsorienterede attraktioner består af destinationens tilbud vedrørende organiserede aktivitetsmuligheder f.eks. golfbaner, skiløjper, cykelveje samt destinationens tilbud på organiserede underholdningsattraktioner f.eks. sommerlande, vandlande, dyreparker og kasino (Mill & Morrison 1992).

#### 1.3.1.2. Image.

Det har hovedsagelig været tilstedeværelsen af attraktioner inden for en eller flere af disse kategorier, der har været udgangspunkt for beskrivelsen af en destination.



I mange tilfælde er de enkelte faciliteter imidlertid også i besiddelse af en attraktionsværdi. Foruden selve overnatningen kan de fleste hoteller således tilbyde en række oplevelsesmuligheder f.eks. i form af aktivitetstilbud. Attraktionerne og faciliteterne udgør tilsammen destinationens tilbud til markedet (Burkart & Medlik 1990 og Mill & Morrison 1992), og det må derfor være den opfattelse, den enkelte person eller gruppe af personer danner sig af dette tilbud, der er afgørende for valg af rejsemål og determinerer destinationen.

Image er i følge Kenneth Baulding (1973) individets eller en gruppes opfattelse af virkeligheden. Denne opfattelse kan være mere eller mindre i overensstemmelse med den faktiske virkelighed, men uanset om den er sand eller falsk styrer den individets adfærd. Når først individet har dannet sig et billede af virkeligheden, handler individet målrettet ud fra denne virkelighed (Normann 1996). En destinations image er således en sand beskrivelse af, hvad et givet område bestående af komplimentære attraktioner og faciliteter har at tilbyde, og det er en afgørende faktor i forbindelse med valg af destination (Mayo 1973 og Goodall 1992).

#### *1.3.1.3. Bureaufunktionen.*

Set med destinationens øjne kan man sige, at turistproduktet omfatter to hoveddele nemlig faciliteterne i form af transport, overnatning og bispisning samt attraktioner såvel naturmæssige som menneskeskabte.

Herudover må der imidlertid tillægges endnu en væsentlig faktor nemlig informations- og salgssystemet, der skal sikre den gensidige tilgængelighed mellem destinationen og markedet. I denne forbindelse indtager bureaufunktionen en central placering.

Der kan skelnes mellem tre former for bureauer (Danmarks Turistråd):

1. Rejsebureauet
2. Incomingbureauet
3. Turistbureauet

*Rejsebureauet* formidler næsten alle former for rejser og kan optræde som agent for større rejsearrangører. Rejsebureauer kan være selvstændige enheder, en del af en kæde eller en del af et transportselskab. Nogle rejsebureauer er såkaldte IATA-bureauer (International Association of Travel Agencies). Det vil sige, at de - ifølge den internationale luftfartsorganisation bestemmelser - har tilladelse til at udstede flybilletter til hele verden.

*Incomingbureauet* tager sig af såvel individuelle- som grupperejser til et eller flere lande. Incomingbureauerne i Danmark arrangerer således rejser til Danmark og de øvrige skandinaviske lande. Som regel er incomingbureauets kunder rejsebureauer i udlandet, der enten selv eller efter anmodning fra anden side ønsker at arrangere et ophold i Danmark eller Skandinavien.

*Turistbureauets* hovedopgave er at formidle information om turistvirksomheder og attraktioner og således medvirke til at synliggøre et områdes samlede turisttilbud og yde områdets gæster assistance under opholdet.

#### 1.4. Turisme ud fra et strategisk perspektiv.

Med sit arbejde i 1993 tilfører Auline Poon en strategisk tilgang til turisme og destinationsbegrebet får dermed impliciet et mere dynamisk perspektiv. Poon taler om competitive strategie som "Key to success" for turistindustrien og peger på at:

*"Industry players as well as tourist destinations will have to follow a number of principles in order to compete successfully in today's tourism market place" (p. 24).*

Poon peger endvidere på, at det er relationerne mellem turistvirksomhederne der er afgørende for virksomhedernes udvikling. Poon taler om tre former for relationer: Vertikal- og horisontal integration samt diagonal integration. Medens de vertikale og horisontale integrationer har en lokal karakter og derfor foregår på mesoniveau, foregår de diagonale integrationer på globalt plan. Poon fremhæver især diagonal integration som nøglen til succes:

*"The distinguishing feature of diagonal integration is that firms become involved in tightly related activities to reduce cost and to get closer to their consumers. Diagonal integration is mainly a phenomenon of the service sector and is created by information technology" (p. 224).*

Med Auline Poon's arbejde synes turisme at have fået tilført et væsentligt begrebsapparat hovedsagelig hentet fra den strategiske litteratur. Arbejdet kan dog kritiseres for at være normativt og til en vis grad orienteret omkring markroniveauet.

##### 1.4.1. Turistproduktets organisering.

Med udgangspunkt i Poon's arbejde har Wolfgang Framke imidlertid empirisk beskrevet de tre hovedtyper af relationer mellem turistvirksomheder (1996 og 1997).

Udgangspunktet er, at turister forventer et totalprodukt, som indeholder forskellige former for oplevelser samt tilfredsstillende elementære fysiske behov som det at spise og sove.

Disse funktioner er på en eller anden måde lokaliseret i en destination. Som led i at opfylde turisternes forventninger til produktet etableres der forskellige indbyrdes kontakter mellem virksomhederne. Disse kan have en ad hoc karakter f.eks. en marketingaktivitet eller enkeltvis udlejning gennem en agent eller et rejsebureau. Der findes imidlertid også mere systematiske og vedvarende relationer mellem virksomhederne, der karakteriseres som horisontale- vertikale og diagonale relationer.

De *horisontale relationer* eller kædedannelser betegner et samarbejde mellem virksomhederne på samme led i distributionskæden eller med samme servicetilbud. Der kan være tale om to former for horisontale relationer. De kan enten være frivillige, det vil sige at de enkelte virksomheder optræder som selvstændige enheder, eller de kan være dannet ved ejermæssig sammenfald.

Dansk Kroferie og Best Western hotellerne er eksempler på frivillige relationer medens Holiday In og Jensens Bøfhus er eksempler på forpligtende kæder eller relationer.

Det centrale i et diagonalt samarbejde er fælles marketing og standardisering af serviceydelsernes kvalitet samt opnåelse af økonomiske fordele gennem fælles indkøb og underleverandører. Horisontale relationer bevæger sig oftest uden for destinationen for at imødegå indbyrdes konkurrence mellem de samarbejdende virksomheder. I de fleste af de frivillige relationer findes der således bestemmelser vedrørende de deltagende virksomheders indbyrdes afstand.

Formålet med *vertikale relationer* er at organisere så mange led i det turistmæssige totalproduktet som muligt og på denne måde opnå kontrol med produktet. Framke skelner mellem to vertikale relationer, nemlig et virksomhedsstyret- og et destinationsrelateret samarbejde. Med de virksomhedsstyrede relationer søger man at samorganisere rejsen og opholdet - herunder oplevelserne - og præsentere det turistmæssige helhedsprodukt som én "pakke" for kunden. Vertikale virksomhedsstyrede relationer organiseres og styres som regel af en virksomhed, der i mange tilfælde ikke er relateret til en bestemt destination. Mange transportselskaber og rejsearrangører organiserer denne form for relationer, og relationerne kan omfatte virksomheder, der er beliggende på forskellige destinationer. De vertikale relationer er således ikke nødvendigvis koncentreret til en destination, men er på den anden side ikke globale og spredte.

De destinationsstyrede vertikale relationer er koncentreret omkring destinationen og destinationens udbud. Baggrunden er en opfattelse af, at de fleste turister søger hovedparten af oplevelser inden for et nærmere afgrænset område.

Formålet med denne relationsform er at imødekomme turisternes diversificerede efterspørgselsmønster og derigennem optimere turisternes totaloplevelse. Derfor er produktkvaliteten og produktdifferentiering også de væsentligste faktorer for disse relationer.

Sammenfattende kan også siges, at de virksomhedsstyrede relationer er meget push orienterede og bygger på standardiserede masseproducerede turistprodukter, medens de destinationsstyrede relationer er pull orienterede og tager udgangspunkt i det individuelle serie eller stykproducerede turistprodukt. I begge tilfælde er den enkelte deltagende virksomheds målsætning underordnet. I den virksomhedsstyrede relation sætter samarbejdsorganisationen målsætningen, og i den destinationsstyrede relation sætter destinationen målsætningen.

Endelig peger Framke på de *diagonale relationer*, der tager udgangspunkt i turisternes globale og individualiserede efterspørgselsmønster.

I de diagonale relationer spiller informationsteknologien en væsentlig rolle. Turoperatøren, der elektronisk er koblet op på en række enkeltprodukter, kan på en og samme tid tilbyde forskellige ydelser, der kan udgøre et totalprodukt helt efter kundens eget valg.

De diagonale relationer er ret løse og deltagelse i én diagonal relation udelukker ikke deltagelse i andre diagonale relationer. Fordelen for turisten er, at produktet kan skræddersyes til den enkeltes behov og ønsker og at informations- og købsprocessen er hurtig og effektiv.

I en anden form for diagonal relation forsøger branchefremmede virksomheder at trænge ind i turismesektoren for gennem egne produkter søge at skabe relationer. Disse virksomheder søger dog ikke at blive en del af selve turistproduktet, men tilbyder turisten produkter, der på en eller anden måde er relevante i forbindelse med turistens ønske om at foretage en rejse og tage midlertidigt ophold uden for den faste bopæl. American Express er et eksempel på en sådan diagonal relation, hvor kreditkortvirksomheden udbygges med bankvirksomhed og salg af pakkede rejser.

Med Framkes arbejde er det strategiske perspektiv blevet empirisk udbygget og vil indgå i forbindelse med tolkningen af analysens 2. trin (kapitel 6 afsnit 1.6.) og i forsøget på at nå frem til en teori for de oplevelsesintensive turistvirksomheder.

Som nævnt i indledningen til dette kapitel har undersøgeren valgt at inddrage begreber og teorier fra serviceområdet. Begrundelsen er turismens konceptuelle svagheit og en manglende præcision og sløret fokus i forbindelse med teoriapparatet samt opfattelsen af, at turistvirksomheder er typiske servicevirksomheder.

### **1.5. Turistvirksomheder som servicevirksomheder.**

De serviceydelser, turistvirksomheder tilbyder, er ikke noget konkret tilstedeværende, men bliver til i en proces, hvor produktion og forbrug udgør en helhed. Når processen er afsluttet, ophører produktet med at eksistere. Manglen på u håndgribelige elementer og samtidigheden i produktion og forbrug er meget karakteristisk for turistvirksomheder.

Kun på bispisningsområdet er der tale om et materielt element. I de fleste tilfælde er et besøg på en restaurant imidlertid ikke blot et spørgsmål om at tilfredsstille behovet for føde, men det er langt mere væsentligt, at der produceres oplevelser i forbindelse med, at behovet for føde tilfredsstilles.

Disse karakteristika påvirker to væsentlige handlingsparametre: Marketing og distribution. Markedsføring af turistvirksomheder må koncentreres om konkrete beviser på fordelene ved de serviceydelser, de udbyder, og i bund og grund skabe et fysisk surrogat for serviceproduktet (Levitt 1981). Indirekte er det et sådant surrogat, der skabes, når restauranter og hoteller udstyres med klassifikations påtegninger som gafler og stjerner.

Den traditionelle markedsføring, som Grönroos (1986) kalder massemarkedsføringen kan i almindelighed ikke skabe andet end almindelig interesse for turistvirksomheden og dens servicetilbud og i bedste fald føre til et førstegangssalg. Herefter afhænger kundens opfattelse af virksomheden af, hvad der sker, når serviceydelserne produceres og forbruges.

Det er i følge Grönroos denne interaktive markedsføring, som foregår under produktionen af serviceydelserne, der i det lange løb afgør, hvilket image der opbygges omkring virksomheden og skaber dens position på markedet. De omfattende interaktioner mellem kunden og servicevirksomhedens ressourcer har med andre ord større betydning for kundens opfattelse af kvaliteten end, hvad virksomheden rent teknisk gør for kunden.

Engsig (1992) opdeler kvalitet i servicevirksomheder i en leverancekvalitet og i en markedskvalitet. Leverancekvaliteten tager udgangspunkt i virksomhedens ydelse til kunderne, medens markedskvaliteten tager udgangspunkt i kundernes opfattelse af ydelsen, og den værdi ydelsen har for kunden.

Hermed bliver relationen mellem kundeforventninger og kundeopfyldelse kun et delelement af det at skabe værdi. Engsig peger på, at der er mange andre ting end opfyldelse af forventninger, der har værdi for kunden. Engsig taler om produktiv- og social værdi, som kunden skaber for sig selv ved hjælp af virksomhedens ydelser, og som kunden ikke umiddelbart er bevidst om. Derfor kan disse værdier heller ikke indgå i kundens forventninger.

Mattsson (1991) taler om tre værdidimensioner nemlig en emotionel-, en praktisk- og en logisk dimension. Den emotionelle dimension afspejler kundens følelser under selve serviceoplevelsen. Den praktiske dimension refererer til de praktiske elementer i forbindelse med produktionsprocessen så som maden og leveringstid. Endelig fokuserer den logiske dimension på de rationelle komponenter. Den fastlagte servicekvalitet sammenholdt med prisen udgør den logiske funktion.

Mattsson har sammen med Danaher (1994) i et empirisk studie af serviceleveringsprocessen for et hotelophold demonstreret at de tre værdidimensioner kan bruges som udtryk for tilfredshed samt påpeget, at servicekunder anvender flere komponenter under leveringsprocessen som referencepunkter for deres evaluering.

Det er således kundens oplevelse af hotellets ressourcer og ikke blot opfyldelsen af selve søvnbehovet, der er afgørende for kundens opfattelse af hotellets servicekvalitet, ligesom det er oplevelserne i forbindelse med indtagelse af maden, der er afgørende for kundens vurdering af restauranten. Service bliver på denne måde en heterogen vare, der er vanskelig at standardisere. Selv om restauranten til en vis grad kan standardisere maden og den måde maden bliver serveret på, er det individuelt, hvorledes kunden oplever besøget i restauranten. Den samlede serviceydelse er således individuel, og hver produktion er unik. Såfremt kundens oplevelse under produktionsprocessen svarer til hans eller hendes forventninger, er der produceret en tilfredsstillende service. Kunden afgør med andre ord suverænt en turistvirksomheds servicekvalitet gennem en vurdering af, i hvilken udstrækning virksomheden er i stand til at opfylde forventningerne. Servicekvaliteten bliver således i det lange løb afgørende for turistvirksomhedens profil og konkurrencemæssige situation.

### *1.5.1. Pris, kvalitet og lønsomhed.*

I servicelitteraturen er der en almen opfattelse af, at kunden danner sine forventninger til en serviceydelse fra tidligere møder med en serviceleverandør eller påvirkninger fra dennes "ambassadører". Under selve leveringsprocessen udvikles perception og senere sammenlignes perceptionerne med deres forventninger (Ruyter 1997).

I forbindelse med en turistvirksomheds servicekvalitet må prisen anses for at være en betydelig faktor. I 80'erne opbyggede The Strategic Planning Institute, Boston, Massachusetts en stor database kaldet Profit Impact of Market Strategi. Databasen viste en interessant sammenhæng mellem pris og servicekvalitet.

Den værdi, ydelsen har for kunden, vil kunden i mange tilfælde betragte som en relativ værdi. Lund, Thomsen og Broby (1987) opererer med udtrykket relativ kvalitet. Det vil sige kundens oplevelse af virksomhedens evne til at opfylde egne krav i forhold til konkurrenterne inden for samme markedssegment. Kombinationen af relativ kvalitet og relativ pris betegnes nytteværdi og udgør kundens relative vurdering af sammenhængen mellem pris og servicekvalitet.

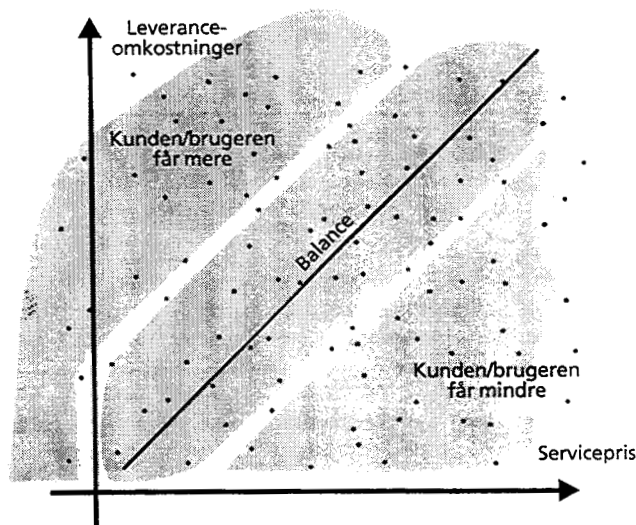
En lav nytteværdi kan således opstå, såfremt en udbyder forlanger en høj pris samtidig med, at kunden opfatter den tilhørende kvalitet lavere i forhold til konkurrenterne. Ligesom en høj nytteværdi opnås, såfremt udbyderens pris er lav i kombination med en høj servicekvalitet ligeledes i forhold til konkurrenterne. Kunden kan med andre ord justere forventningerne i forhold til prisen, der forlanges. Kravene til ressourcerne på et vandrerhjem er ikke de samme som til et 4\* hotel med priser for overnatning, der måske er 10 gange så høje.

Selv om erfaringerne viser, at en justering af servicekvaliteten ikke har en proportional karakter, er der ingen tvivl om, at prisen kan bruges som en anvendelig erstatning for kvalitet i forbindelse med kundens vurdering af turistvirksomhedernes u håndgribelige tilbud (Rushton & Carson 1985).

Kunderne kan også bruge prisen som et socialt vink for at hjælpe med at bedømme passende specifikke service etableringer. Priserne på spisekortet kan således være en indikator for atmosfæren på restauranten (Wright 1995). Prisen kan også anvendes til at justere servicekvaliteten under selve produktionen. Dette er tilfældet, når gæsten ikke betaler for vinen til maden som kompensation for lang ventetid. Prisen kan endelig bruges som belønning i forbindelse med kundetillid (Glynn & Lehtinen 1995). Dette er således tilfældet, når restauranten tilbyder det 4. måltid, en person indtager, gratis.

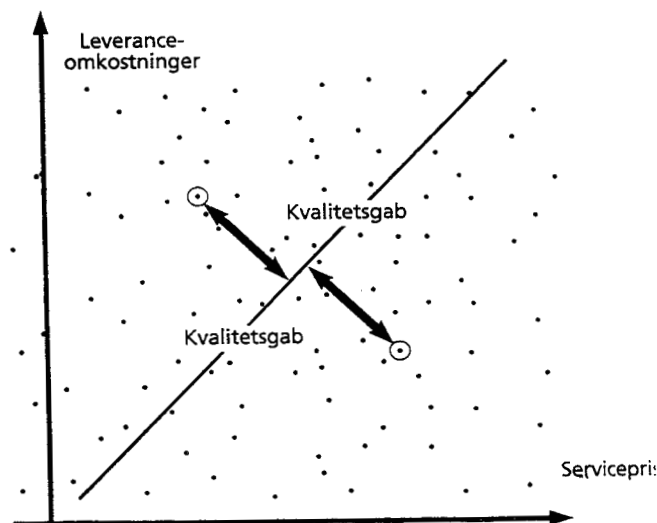
I nytteværdibegrebet er prisen inddraget som en kvalitetsmæssig faktor, og kvalitetsbegrebet knyttes til lønsomhed, hvor det er en betingelse for at kunne levere markeds kvalitet på længere sigt, at virksomheden hviler på et sundt økonomisk grundlag.

Engsig (1992) har udviklet en lønsomhedsmodel, der tager udgangspunkt i kunderne, og hvor der ses bort fra de rent fysiske produkter, der indgår i serviceydelserne og som kunden får ejerskab til. På denne måde isoleres lønsomheden fra servicedelen fra lønsomheden for de fysiske produkter. Argumentationen for en sådan isolation er, at serviceydelser af natur er immaterielle, og indtjeningen derfor svarer til dækningsbidraget, samt at omkostninger alene er bundet til den kapacitet, kunden beslægtlægger i forbindelse med produktionen af serviceydelserne. Lønsomhedsmodellen bygger således på kundens beslægtlæggelse af virksomhedens kapacitet, og den indtægt virksomheden opnår. Dette illustrerer Engsig ved hjælp af følgende figur:



Figur 5:

Hvert punkt på figuren repræsenterer én kunde, og linien viser, hvor der er balance mellem den pris, kunden betaler og den kapacitet, kunden udnytter. Det afmærkede områder tilkendegiver forskellige kundegrupperes lønsomhed for virksomheden. Er leveranceomkostningerne større, end betalingen kan bære, opnår virksomheden ikke tilstrækkelig lønsomhed. Er betalingen derimod større end omkostningerne ved den udnyttede kapacitet opnås stor lønsomhed. Sættes lønsomhedsmodellen i relation til kvalitetsbegrebet kan modellen illustrere et kvalitetsgab figur 6.



figur 6:

Kvalitetsgab vil set fra kundens synspunkt opfattes som positivt relativ set, såfremt kunden ligger over balancesituationen, men kunden vil være ulønsom for virksomheden. Kunden, der har et negativt kvalitetsgab, vil derimod være utilfreds. Selv om virksomheden tilsyneladende opnår en lønsom kunde, vil virksomheden på længere sigt sandsynligvis ikke kunne klare sig i konkurrencen med virksomheder, der tilbyder samme ydelser til samme kundegrupper, men som kvalitetsmæssigt befinder sig i en balancesituation. Dette fører til betragtninger omkring relationsperspektivet, som er omtalt neden for.

### *1.5.2. Forgængelighed*

Forgængelighed er det fjerde karakteristika, der i følge den klassiske opfattelse er unik for servicevirksomheder. Dette er i høj grad tilfældet med turistvirksomheder. Ubenyttede senge og tomme sæder repræsenterer et uopretteligt tab, fordi produktet ikke kan lægges på lager med henblik på et fremtidigt salg. I perioder med stor efterspørgsel, hvor en turistvirksomhed må melde alt optaget, er grænsen for mulig indtjening nået. Det er ikke muligt at hente flere varer fra lager. Hver dag efterspørgslen falder, og virksomheden får ledig kapacitet, er der tale om tab. Varen kan ikke lægges på lager. Der er således en øvre grænse for størrelsen af den forretning, en turistvirksomhed kan opnå.

Endvidere har turistvirksomheder svært ved at tilpasse sig variationer i efterspørgslen. Turistvirksomhedernes kapacitet er konstant hele året, medens efterspørgslen kan variere. I Danmark er der således højsæson for ferieturisme i sommermånederne, medens erhvervsturismen er størst i vinterhalvåret.

For enkelte turistvirksomheder betyder dette, at der satses på ferieturisme i sommerhalvåret og erhvervsturisme i vinterhalvåret. Men da turistvirksomheder har en fast placering, kan de ikke "følge" kunden. Det er derfor kun de turistvirksomheder, der er placeret på en destination, der både tiltrækker ferieturister og forretningsturister, der har mulighed for at arbejde med begge turistsegmenterne.

Hertil kommer, at den investerede kapital i turistvirksomheder er investeret i faste aktiver samtidig med, at hovedparten af omkostninger er faste. De variable omkostninger repræsenterer næppe mere end 20% af det totale salg. I virksomheder med stor investering i faste aktiver og høje faste driftsomkostninger bestemmer graden af udnyttelse af disponible faciliteter forrentningens størrelse og profitabiliteten. Turistvirksomheder er derfor særlig bevidste om høj udnyttelsesgrad.

Mange turistvirksomheder vælger da også at lukke i perioder med lav efterspørgsel. Så længe indtjeningen dækker de variable omkostninger og en del af de faste omkostninger, kan det dog være hensigtsmæssigt, at holde åbent, selv om der er tale om tab i den pågældende periode. Dette er tilfældet, når det tab, de faste omkostninger den lukkede virksomhed producerer, er større end det tab, virksomheden pådrager sig ved at holde åbent.

Forgængelighed - i forbindelse med den særlige økonomiske struktur - spiller en meget stor rolle for turistvirksomheder, og udnyttelse af deres kapacitet bliver et centralt element.



Servicevirksomheder med lave faste omkostninger og mindre krav til personalet både hvad angår antal og uddannelse har som regel gode muligheder for at tilpasse sig efterspørgslen, medens personalekrævende virksomheder med store faste udgifter i stedet må forsøge at påvirke efterspørgslen. Den mest anvendte metode til at påvirke efterspørgslen er prisdifferentiering.

Turistvirksomheder anvender da også i stor udstrækning dette parameter. Priserne i for- og eftersæsonen er således lavere end i højsæsonen, og på visse restauranter koster menuen mindre, når den indtages mellem 17 og 18. På andre restauranter får man de mindst efterspurgte dage to middage for én middags pris.

Valg af forskellige segmenter kan også være en lønsom metode. Dette er tilfældet, når sommerhotellet i for- og eftersæsonen modtager forskellige grupper, mens højsæsonen er forbeholdt individuelle gæster.

Af en undersøgelse foretaget af Irene NG et al.(1998) fremgår det, at servicevirksomheder i stor udstrækning udnytter overskydende kapacitet som et centralt element i strategiske manøvrer i forbindelse med at skabe kundeloyalitet. Ikke mindre end 89% af de adspurgte virksomheder udnyttede ledig kapacitet til at binde kunderne til virksomheden.

Luftfartsselskabernes tilbud om bonusrejser er et eksempel på at opbygge kundeloyalitet og "binde" kunderne til virksomheden. 83% af virksomhederne afsatte kapacitet til at "bundle" to eller flere ydelser og markedsføre dem samlet til discountpris. Dette er tilfældet, når transportselskabet udbyder både transport til og ophold på en destination. NG et al.kunne endvidere registrere, at 39% af virksomhederne afgav en del af deres kapacitet til andre servicevirksomheder, hvilket er tilfældet, når hoteller afgiver en del af deres værelser i allotment til et rejsebureau.

### **1.6. Relationsperspektivet**

Den Nordiske Skole ser en sammenhæng mellem kvalitetsperspektivet og marketing (Grönroos og Gummesson 1985). Grönroos (1982 og 1986) skelner mellem traditionel marketing og servicemarketing. Marketing af service er ikke alene et spørgsmål om at påvirke potentielle kunder gennem formidling af budskabet via massemedierne, men er i højere grad et spørgsmål om virksomhedens evne til at opfylde kundens forventning.

Grönroos hævder, at den traditionelle marketing ikke i almindelighed kan skabe andet end interesse for servicevirksomheden og dens servicetilbud og måske føre til et førstegangssalg. Herefter afhænger kundens opfattelse af virksomheden af, hvad der sker, når serviceydelse produceres og forbruges. For at kunne skabe stabile kunderelationer og gensalg må virksomheden kunne varetage køber-sælger-interaktionerne på tilfredsstillende måde.

Marketing betragtes således som en interaktiv proces i en social kontekst, hvor kunden og servicemedarbejderen indtager de centrale roller, og hvor: "Relationship building and management are a vital cornerstone" (Grönroos 1994).

Det traditionelle marketing mix paradigme med 4P modeller (Pris, promotion, produkt og plads eller distribution) tager udgangspunkt i et produktorienteret syn på marketing og placerer sælgeren som den aktive del og kunden som det passive element. Personificerede forbindelser mellem producent og forbruger formodes ikke at eksisterer. Den Nordiske Service Management Skole anser derfor ikke, at dette syn på marketing passer særlig godt til marketing af service (Grönroos 1994 og Gummesson 1996). I stedet peger Grönroos på *relationship marketing* som et nyt koncept, som han beskriver på følgende måde:

"Marketing is to establish, maintain, and enhance relationship with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises" (Grönroos 1994 p. 5).

Formålet med at etablere forbindelser er at tiltrække kunden og bygge relationer med denne kunde, således at det økonomiske mål for relationen nås. Hermed tillægges den funktionelle kvalitet dimension den største betydning i forbindelse med relationship marketing og kunden og kontaktmedarbejderen tildeles de største roller.

#### *1.6.1. Fra 4P til 30R*

Relationship marketing oversætter Gummesson (1996) til relationsmarkedsføring og udvider og uddyber begrebet gennem 30 relationer, der alle er konkrete og identificerbare.

De første tre R'er de klassiske markedsrelationer mellem kunden, leverandør og konkurrenter samt det netværk, den fysiske distribution danner. De næste 14 R'er fremhæver enkelte sider ved marketing. Herefter beskrives seks megarelationer, der fungerer som støtte og forudsætninger for markedsrelationerne. Endelig betegnes de sidste syv beskrevne relationer nano relationer, og beskriver intraorganisatoriske relationer.

Gennem en beskrivelse af 30 relationer, der hver for sig repræsenterer flere egenskaber i kombination, forsøger Gummesson at gøre relationship marketing operationel og direkte anvendbar for virksomheder. Han understreger dog, at det ikke er alle 30 R'er, der er lige aktuelle for virksomheden i enhver situation. Det centrale budskab er, at marketing eller den forretningsorienterede tænkemåde, som Gummesson kalder markedsorientering, må gennemsyre hele virksomheden, og at marketingfunktionen ikke kan leve isoleret fra andre funktioner.

Gummesson taler om to grupper af marketingaktører. Markedsførere på heltid er de professionelle marketing eksperter, der varetager marketingfunktionen i virksomheden samt distributører og reklamebureauer, som virksomheden samarbejder med. Markedsførere på deltid er alle andre bl.a. virksomhedens administrerende direktør, F og U afdelingen og økonomiafdelingen samt kunderne, investorer og massemedierne m.fl. som de eksterne deltidsmarkedsførere. Pointen er, at alle uanset opgave og specialitet påvirker forholdet til kunderne.

Virksomheden må stræbe efter at forstå kunden og kundens behov og omsætte denne viden i tilbud, der skaber værdi for kunden. Kunde og leverandør er medspillere og ikke modspillere i relationsmarkedsføring og både konkurrence og samarbejde er nødvendigt.

Dermed følger Gummerrsson netværksbegrebet til relationsperspektivet som et nyt og væsentligt element.

### *1.6.2. Netværk.*

Kunderelationer eller interorganisatoriske relationer har været behandlet ud fra forskellige teoretiske tilgange i litteraturen (Kristian Möller 1992)

I følge Håkanson og Johanson (1993) er relationer en af de mest værdifulde ressourcer, en virksomhed kan have, og adgangen til komplementære ressourcer i andre virksomheder er et vigtigt aktiv. Relationer forbinder virksomheder i en struktur, der består af et netværk af aktører, de aktiviteter de udfører, og de ressourcer de bruger. Aktørerne står i forbindelse med andre aktører, og sammen udgør de et netværk. Det samme er tilfældet med aktiviteterne og ressourcerne. Der eksisterer en stærk indbyrdes afhængighed mellem disse tre elementer. I den virkelige verden er aktiviteterne komplekse og betinget af relativt faste og tunge ressourcestrukturer. Aktiviteterne og ressourcerne er i sig selv vigtige faktorer og afgørende for adfærdens både i form af begrænsninger og muligheder.

Som konsekvens består et netværk af aktører og relationerne mellem dem, men det består også af visse aktiviteter og ressourcer og afhængigheden mellem dem.

Nogle aktører kontrollerer visse aktiviteter og ressourcer direkte, men på grund af den gensidige afhængighed har aktørerne også en indirekte kontrol over de øvrige aktørers aktiviteter og ressourcer. I et netværk er der med andre ord et net af gensidige afhængige aktiviteter udført på baggrund af anvendelsen af visse ressourcemæssige konstellationer. På grund af aktørernes forskellige viden og intentioner fortolkes såvel selve nettet som forbindelserne mellem aktiviteter og ressourcer på forskellig måde af forskellige aktører. Netværket forandres konstant på grund af ny tilført viden eller på grund af ændrede ressourcer og ændringer i aktørernes intentioner. Vekslede relationer mellem aktørerne er basiselementet i et netværk. Aktørerne giver og modtager fra hinanden. Udveksling er en nødvendighed for netværket og influerer yderligere opfattelsen af deres egen interesse.

Et netværk er således på samme tid både statisk og dynamisk. Relationerne ændrer indhold. Nye relationer bliver etableret, og gamle relationer ophører. Håkanson og Johansson peger dog på, at et netværk er et produkt af dets historie, og at forandringer af netværket i det mindste skal accepteres af en del af resten af netværket. Derfor vil de fleste af forandringerne være marginale og tæt relateret til fortiden.

Et netværk er en gensidig orienteret forbindelse som udvikles gennem en udviklingsproces - "Adoption process" - og en tilpasningsproces - "Exchange process" (Johanson og Mattsson 1987). Relationen mellem aktører etableres i udviklingsprocessen, hvor parterne gradvis opbygger tillid til hinanden, medens relationerne opretholdes og styrkes i tilpasningsprocessen.

Håkansson og Johanson (1990) skelner mellem et formelt netværk og et uformelt netværk. I det formelle netværk er samarbejdet mellem virksomhederne synliggjort for både de involverede virksomheder og for eksterne aktører, medens det uformelle netværk i første række er baseret på tillid og gensidig interesse for samarbejdet. Det formelle netværk er forretningsbaseret, og et reelt samarbejde etableres på baggrund af de forretningsmæssige aktiviteter men kun såfremt, der udvikles tillid mellem partnerne. Det uformelle samarbejde bygger på tillid og gensidig interesse, der medfører konkrete fælles forretningsaktiviteter og resulterer i en synliggørelse.

Gummessons opfattelse af netværksbegrebet er præget af den Nordiske Skole, især Industrial Marketing and Purchasing Group med tyngdepunktet i Sverige med universitetet i Upsala som kerne. Gummesson (1996) ser imidlertid netværksbegrebet i et relationsmarketing perspektiv. Dermed orienteres netværksperspektivet mod servicesektoren og service management teorierne.

For Gummesson er netværk en del af relationsmarkedsføring

“Relationsmarkedsføring er markedsføring, som sætter relationer, netværk og interaktioner i centrum” (Gummesson 1996 p. 17).

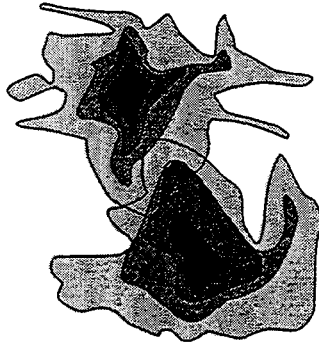
Gummessons udgangspunkt for et netværk er den imaginære organisation (Hedberg et al 1994), som han betragter som en del af et imaginært system. Systemet indeholder værdier, processer og aktører, som er afgørende for virksomheden.

Det imaginære system består af en egenbase sammensat af ledervirksomheden med kernekompetence og en imaginator i form af lederen eller entreprenøren samt dennes strategiske “kort”. Kortet består af en kundebase, der bindes sammen med lederbedriften gennem produktions- og leverancesystem, kundekommunikation og betalingssystem. Endelig indeholder systemet partnervirksomheder og andre, som tilfører ressourcer. De imaginære virksomheder involverer kunden i værdiskabelsen, og kunden bliver en del af organisationen. Hele netværket af relationer holdes mentalt sammen af en forretningsidé, og der udvikles en speciel såkaldt imaginær kultur. For Gummersson er virksomheder til dels grænseløse. Han udtrykker det på følgende måde:

“Ledelsen kan ikke gå ud fra at virksomheders grænser er klare. Den skal forsvare en bevægelig fæstning, som gradvis ændrer karakter, og som desuden har forskellige grænser afhængig af, om man ser den fra en ejersynsvinkel, kundesynsvinkel, regnskabssynsvinkel, produktionssynsvinkel eller en anden synsvinkel” (Gummersson 1996 p. 230).

Netværk kan både være åbne og lukkede systemer, men systemteoriernes opfattelse kan i følge Gummesson ikke anvendes på den imaginære organisations og netværkets egenskaber. Et netværk er et mere åbent system end den klassiske opfattelse af virksomheden som en fæstning. Netværk kan også være lukkede, men med stor åbenhed indad i netværket og stærke grænser overfor dem, der ikke tilhører netværket.

For Gummesson bliver en virksomhed altså mange organisationer afhængig af perspektivet. Totalt set er virksomheder diffuse fænomener, der har flere grænser samtidig, og kunden kan befinde sig udenfor og indenfor i organisationen afhængig af, hvilken grænse det drejer sig om. Et netværk består af relationer, og kan rumme alle typer af aktører. I et netværk kan man mere eller mindre klart afgrænse klostre af relationer, som man kan kalde virksomheder. Gummesson illustrerer den komplekse netværksvirkelighed på følgende måde.



Figur 7: Den komplekse netværksvirkelighed. (Gummesson 1996 p.245)  
De sorte cirkler illustrerer den afgrænsede kernekompetence.

Gummesson opfatter relationsmarketing og den imaginære organisation som afspejlinger af hverandre. En sammensmeltning mellem disse perspektivers karakteristika - det grænseløse og det diffuse - fremstår som en amorgeagtig figur i stadig bevægelse søgende mod visse kernekompetencecentre.

Gummessons konklusion er, at organisationer eksisterer, men de findes ikke samlet i fysisk konkret stand. En organisations vigtigste aktiv er kernekompetencen, der sammen med støtteressourcerne ikke står opført i balancen i virksomhedens regnskab. Grænsen mellem virksomheden og dens marked er diffus.

Kunden integrerer med virksomhedens organisation, og kundebasen er en central ressource - måske endda den vigtigste. Leverandør- og kunderollen bliver ikke længere så klar, og værdiskabelsen sker i fællesskab mellem dem. Organisationen optræder snarere som en serie dynamiske og samstemte processer i stedet for som et stabilt, funktionsopdelt hierarki. Et gennemgående begreb i netværksperspektiver og relationship marketing er tillid. Et netværk bygger på tillid mellem aktørerne, og opbygges gradvis gennem sociale relationer, og hvor værdierne skabes i fællesskab til gavn for alle. Gummesson understreger dette syn i sin seneste bog "Total Relationship Marketing" (1999), hvor total relations marketing er marketing:

*"based on relationship, networks and interaction, recognizing that marketing is embedded in the total management of the networks of the selling organization, the market and society. It is directed to long-term win-win relationship with individual customers, and value is jointly created between the parties involved"* (p. 24)

I modsætning hertil afviser Williamson (1975 og 1985) tillid i forretningsmæssige sammenhænge og anlægger et andet syn på relationer.

### 1.6.3. Transaktionsomkostningsanalyse.

Williamsons transaktionsteori tager udgangspunkt i selve transaktionen - og ikke i relationen - og de omkostninger, der er forbundet med transaktionen. I følge Williamson er det egenskaber ved transaktionen, der bestemmer hvilken organisationsform, der er den mest hensigtsmæssige.

Når der gennemføres en transaktion, vil det medføre en række omkostninger. Williamson skelner mellem to typer omkostninger: Produktionsomkostninger, der er omkostninger til produktionen herunder arbejds løn og materialer, og transaktionsomkostninger, der er forbundet med en transaktion. Der er tale om følgende tre hovedtyper af transaktionsomkostninger: Kontaktkomkostninger, kontraktkomkostninger og kontrolomkostninger. Kontaktkomkostninger er omkostninger i forbindelse med informationsindsamling og beslutning, medens kontrakt- og kontrolomkostninger er omkostninger i forbindelse med gennemførelse og kontrol.

Transaktionsomkostningsteorien bygger på antagelsen om begrænset rationalitet og opportunistisk adfærd. En aktør med begrænset rationalitet forsøger at vælge den mest optimale løsning blandt de muligheder, han kender, men det er nødvendigvis ikke den optimale, fordi han sjældent kender alle muligheder. Aktøren forsøger således at handle rationelt men begrænses af intellektet og manglende evne til at modtage, behandle, opbevare eller genkalde informationer uden forvrængning (Lippert-Rasmussen og Mols 1994).

Konsekvensen af begrænset rationalitet er, at kontrakter ikke kan være dækkende for alle fremtidige tilstande, og at det ved kontraktens udformning ikke vil være muligt at tage højde for alle fremtidige situationer.

Antagelsen om opportunistisk adfærd beskriver Williamson (1975 p.47) som "self-interest seeking with guile" Williamson sonderer mellem ex ante opportunisme - og peger i denne forbindelse på problemer ved at udfærdige en kontrakt - og ex post, som han ser som opportunistisk adfærd af samarbejdspartneren efter kontraktens udformning.

Williamson påstår ikke, at alle handler opportunistisk, men det afgørende er, at nogle af og til handler opportunistisk, og at det er svært at afgøre, hvem der vil udvikle en opportunistisk adfærd. Det er med andre ord *muligheden* for opportunistisk adfærd, der er afgørende for argumentationen.

Williamson karakteriserer transaktioner ud fra tre dimensioner: frekvens - usikkerhed og aktivspecifitet, disse er afgørende for, hvilken organisations- eller reguleringsstruktur, der er den mest effektive. Transaktionsfrekvensen henviser til antallet eller hyppigheden af identiske transaktioner. Usikkerhed hentyder til begrænset rationalitet og tilstandes udvikling, medens aktivspecifitet refererer til det omfang, et aktiv vil tabe værdi ved alternative anvendelser eller hos alternative brugere (Lippert-Rasmussen og Mols 1994 p.27).

En fuldkommen specifik aktiv eller ressource vil således være uden værdi i alternative anvendelser eller hos alternative brugere, medens en ikke specifik aktiv eller ressource ikke mister værdi ved alternativ anvendelse eller ved alternative brugere.

I situationer med transaktionsspecifikke aktiver og stor usikkerhed argumenterer Williamson for vertikal integration som den mest effektive organisationsform, fordi internalisering af transaktioner bedre sikrer mod opportunistisk adfærd. For Williamson er vertikal integration et spørgsmål om et valg mellem alternative organisationsstrukturer i relation til den transaktion, der ønskes gennemført. For hver mulig organisationsform skal de produktionsmæssige fordele og de reguleringsmæssige fordele opgøres. Det efficiente valg er det, der minimerer de samlede transaktions- og produktionsomkostninger (Lippert-Rasmussen og Mols 1994)

Hougaard (1998) argumenterer for, at transaktionsspecificitet fører til bindinger mellem parterne, og peger på, at dedikerede ressourcer og andre former for bindinger bidrager til at rationalisere og omkostningsreducere forbindelser mellem køber og sælger selv om "trekantsdramaet altid lurer i kulissen" (1998 p.29)

Medens transaktionsomkostningsteorien tager udgangspunkt i selve transaktionen og de økonomiske aspekter, der er forbundet med transaktionen, tager netværksperspektivet udgangspunkt i relationer og adgangen til andre virksomheders ressourcer. Transaktionsteorien bygger på antagelsen om begrænset rationalitet og opportunistisme, medens netværkstankegangen har tillid som et centralt element.

Williamson afviser eksistensen af personlig tillid i forretningsmæssige sammenhænge, medens Johanson og Mattson mener, at tillid er noget, der opbygges gradvis.

## **KAPITEL 4**

### **- Innovation -**

I det foregående kapitel blev der givet en beskrivelse af det eksisterende begrebsapparat inden for turisme samt inddraget begreber fra serviceområdet. I forbindelse med studier af innovation og innovationsprocesser synes de seneste forskningsresultater på relationsområdet - hvor virksomhederne opfattes som en del af en større helhed - at have den største relevans.

I dette kapitel vil der først blive givet en historisk redegørelse for innovation og det tilhørende begrebsapparat. Den historiske redegørelse er tænkt som en søgeproces, hvor de - ofte modsatte - teoretiske opfattelser beskrives og overvejes, og hvor flere af de beskrevne begreber vil indgå i forbindelse med analysen og tolkningen af de samlede data. Herefter vil der blive redegjort for innovation i relation til serviceområdet, hvor de seneste forskningsresultater snarere peger på en opfattelse af innovation som en strategisk proces end typebestemte transaktioner.

Selv om der eksisterer visse - om end ikke mange - teorier om innovation og innovationsprocesser inden for serviceområdet, er disse teorier som regel betinget af særlige virksomhedskarakteristikaer. Gallouj (1997) er således især interesseret i de videnintensive servicevirksomheder, der opererer på producentmarkedet.

For turistvirksomheder, der er en del af en destination, synes strategiske manøvrer, hvor en række af destinationens ressourcer sættes i spil, at spille en større rolle end udvikling af konkrete typer af innovationer. Det synes derfor hensigtsmæssigt at følge Edvardsson et al. og Engsing opfattelse af serviceinnovation som en integreret strategisk proces, og dermed sætte fokus på det strategiske innovationparadigma, der har strategi og strategiske teorier som grundlag.

Opfattelsen af innovation som en strategisk proces vil således udgøre grundlaget for bestræbelserne på at udvikle en teori om turistvirksomhedernes innovative adfærd. Dette har medført et afsnit om visse strategiske begreber og opfattelser, hvor der især fokuseres på det ressourcebaserede virksomhedssyn med værdifulde ressourcer som et centralt element.

Kapitlet afsluttes med at drage paralleller mellem de forskellige teorier og begrebsområder, der sættes fokus på.

#### **1.1. Schumpeters innovationsopfattelse.**

I følge Joseph A. Schumpeter, der regnes for faderen til innovationsteoriene, er innovation en aktivitet, der skaber samfundsøkonomisk vækst (1934)

Schumpeter definerer udvikling som ...”the carrying out of new combination (1961 p. 66), og beskriver følgende 5 mulige tilfælde:



1. Introduktion af en ny vare som forbrugerne endnu ikke har kendskab til eller en ny varekvalitet.
2. Introduktion af en ny produktionsmetode der endnu ikke er testet i branchen, og som ikke nødvendigvis er en ny videnskabelig opfindelse. Det kan også være en ny måde at behandle en vare kommercielt.
3. Åbning af et nyt marked som den enkelte branche ikke tidligere har opereret på, uanset om markedet har eksisteret eller ej.
4. Opdagelse af ny forsyningskilde af råmateriale eller halvfabrikata uanset om kilden har eksisteret tidligere, eller den først skal skabes.
5. Udvikling af en ny brancheorganisation gennem at skabe en monopolistisk position - f.eks. gennem sammenslutninger - eller bryde en monopolsituation.

For Schumpeter er innovation således ikke alene bundet til teknologi og teknologisk forandring. Resultatet af de nye kombinationer er i sig selv ikke det centrale element, men det er derimod "entrepreneurs" (1961 p. 74), der er det dynamiske element. Schumpeter ser entreprenøren som skaberen af vækst. Det er entreprenøren, opfattet som en person, der har evnen til at realisere egne idéer, der forandrer omverdenen og skaber vækst. Det er ikke selve idéen, der er innovationen, men i højere grad indsatsen med at udvikle og indføre idéen i et socialt system, der har betydning for den økonomiske vækst. Opfindelsen eller inventionen får således ingen betydning, såfremt den ikke indføres som et kommercielt element.

Burgelman og Sayles (1986) uddyber Schumpeters syn på innovation og peger på at "the link between invention and innovation is the "entrepreneurial" capability of an individual and/or an organization" (p. 10).

På linie med Schumpeter ser Burgelman og Sayles selve idéskabelsen eller inventionen og innovationen som to adskilte processer. Et sådant valg af definition udtrykker i følge Sundbo (1995) følgende teoretiske antagelse:

"Det er indsatsen ved at indføre den første kommercielle brug, der er afgørende for såvel virksomhedens udvikling som økonomisk vækst i samfundet. Inventioner får ikke økonomisk betydning, hvis de ikke indføres som kommercielle elementer" (p. 29)

## 1.2. Teknologiske innovationer

Efter anden verdenskrig mistede entreprenørbegrebet sin økonomiteoretiske betydning. I stedet blev det teknologien og udvikling af teknologi, der blev det centrale omdrejningspunkt, og F & U-afdelingen blev virksomhedernes centrale organisatoriske enhed.

Allerede i 1942 havde Schumpeter bevæget sig fra en opfattelse af entreprenøren som en autonom drivkraft uden for det økonomiske system til en opfattelse af, at monopolistiske foretagender bedre var i stand til at initiere teknologiske innovationer.

Entreprenøren er motiveret for at løbe risikoen i forbindelse med introduktionen af en ny ide og indstillet på at overskride eksisterende barrierer mod forventningerne om, at opnå en midlertidig monopolistisk position og dermed muligheden for at opnå høj profit, så længe monopoliet varer (Coombs, Saviotti og Walsh 1987). I det senere arbejde (1942/43) - ofte benævnt som Schumpeter 2 - skifter Schumpeter fokus fra fremtidige monopolistiske forventninger til eksisterende monopolistiske fordele som den essentielle faktor i forbindelse med introduktionen af nye ideer i det økonomiske liv. (Freeman et al. 1982)

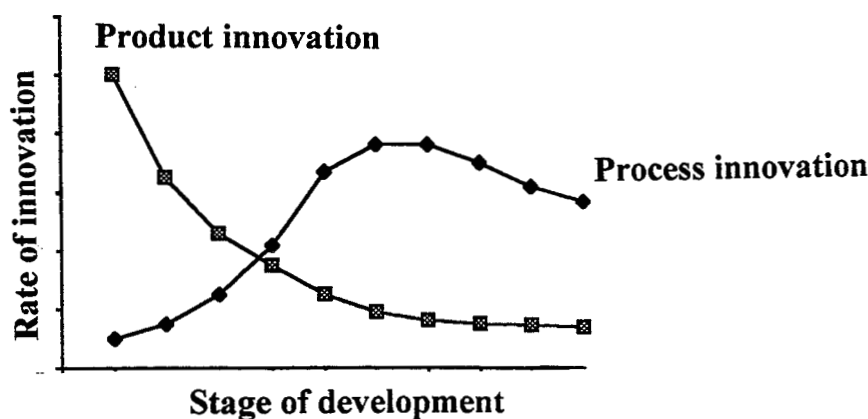
Schumpeter observerer, at innovation kræver ressourcer som F & U og design, som er forbundet med store økonomiske omkostninger. På et marked af en given størrelse kan en monopolist eller en oligopolist have lettere adgang til ressourcer end en autonom konkurrent (Coombs et al. 1987)

### 1.2.1. Produkt- og procesinnovationer.

Jens Frøsløv Christensen (1992) peger på, at begrebet teknologiske innovationer normalt opdeles i kategorierne produktinnovation og procesinnovation, hvor de teknologisk betingede produktivitetsstigninger tilskrives procesinnovationer, medens produktmæssige forbedringer tilskrives produktinnovationer. Procesinnovationer kan således reducere enhedsomkostningerne gennem fornyelser i produktionsprocesserne, og produktinnovationer kan øge afsætningen gennem produktmæssige fornyelser.

Christensen taler også om, at produktinnovationer er de resultater, der finder anvendelse uden for virksomheden, medens procesinnovationerne anvendes inden for virksomheden. Med henvisning til Nelson og Winter (1977) understreger Christensen da også, at produktinnovationers succes derfor også er tæt forbundet med de potentielle kunders reaktion.

James M. Utterback og William J Abernathy (1978) ser den teknologiske udvikling som foregående i faser og ser et mønster af sammenhænge mellem produktinnovationer og procesinnovationer i de enkelte faser. Utterbak og Abernathy illustrerer det som en enkelt cyklus som vist i figur 8.



Figur 8.

Antallet af innovationer i form af produktinnovationer er meget intense i begyndelsen af den teknologiske cyklus. Processerne foregår ukoordinerede og det kritiske input er behovsmæssig indsigt og ikke det teknologiske stade. Spørgsmålet i denne periode er, om innovationen vil virke og dække et behov. Senere er behovet blevet defineret og velformuleret, og der søges nu opnået komplekse teknologiske løsninger gennem innovationer, der frembringer ny teknologisk indsigt i problemet.

### 1.2.2. Radikale- og inkrementelle innovationer.

Innovationer opdeles som regel i inkrementelle- og radikale innovationer. Denne opdeling sker ud fra den makroøkonomiske effekt og den teknologiske radikalitet (Freeman og Perez 1988).

Inkrementelle innovationer forekommer mere eller mindre konstant i de fleste brancher og vil ofte være et resultat af inventioner og forbedringer. Disse forbedringer kan være foreslået af personer, der er direkte engageret i produktionsprocessen eller af brugerne. Ofte vil inkrementelle innovationer have kvalitetsforbedringer af produktet som mål. Christensen (1992) understreger, at isoleret set har ingen inkrementelle innovationer signifikant makroøkonomiske effekter, men aggregeret og over længere tid udgør de meget vigtige elementer i produktivitetsudviklingen. Inkrementelle innovationer defineres på mikroniveau med virksomheden som enhed, medens radikale innovationer - afhængig af deres nærmere karakter - defineres på enten mezo eller makroniveau.

Radikale innovationer er her opfattet som de innovationer, der påvirker hele branchen eller har så vidtrækkende effekt, at de markant påvirker den samlede økonomiske udvikling.

Ved at supplere den teknologiske dimension med en markedsmæssig dimension fås en anden form for differentieringen af distinktionen inkrementel/radikal. Abernathy og Clark (1985) kobler således innovationer på brugersegmenter og produktmarkeder. I stedet for at opdele innovationer i inkrementelle- og radikale innovationer fremkommer der fire typer af innovationer. De *basale innovationer* repræsenterer teknologiske gennembrud, der åbner for nye markeder og nye brugerrelationer. De *revolutionerende innovationer*, der er nye procesteknologiske principper, der sigter mod eksisterende markeder. Disse to typer af innovationer betegnes af Freeman og Perez (1988) under et som radikale innovationer. *Inkrementelle innovationer* styrker og videreudvikler eksisterende kompetencer og orienterer sig mod eksisterende markeder og brugere. Den fjerde og sidste type innovation betegnes *markedsinnovation*, og åbner nye markedsmuligheder gennem anvendelse og eventuel raffinering af eksisterende teknologi over for nye markedssegmenter på eksisterende produktmarkeder.

Frøslev Christensen (1992 p. 57) har foreslået en underopdeling af de fire innovationstyper. Han opdeler således markedsinnovationerne i tre undertyper. Den første type kalder han "universelle markedsinnovationer", der fokuserer på produktet og de konkurrencemæssige fordele, der er knyttet til selve produktet i form teknologiske raffineringer koblet til en aggressiv marketingindsats.

Den anden type markedsinnovation betegner Christensen “nichemarkedsinnovationer”. Disse innovationer er knyttet til specialisering, og er orienteret mod nye nichemarkeder, og hvor udviklings- designmæssig- og marketing kompetence sammen med et effektivt distributionssystem er de centrale elementer. Endelig taler Christensen om kreative eller designmæssige innovationer, der er orienteret mod:

“flygtige, situationsbestemte markeder (klaphatten), mode- eller trendsprægede markeder (fast-food-produkter og modetøj), udprægede kunsthåndværk- eller designprægede markeder (møbler) eller enkle (og geniale) legeredskaber som yo-yo’en eller legoklodssystemet” (1992 p. 66).

### *1.2.3. Teknologisk-push og efterspørgsels-pull.*

Elementer i teorierne om produkt- procesinnovationer og opdelingen i radikale- og inkrementelle innovationer kan genfindes i debatten om anledningen og årsagen til igangsættelse af innovation.

For Schumpeter er teknologi, uanset om den er genereret uden for det økonomiske system eller i store F & U -afdelinger, den vigtigste vækstfaktor. Derfor har opfattelsen af teknologisk push som kilde til innovation en naturlig plads i Schumpeters idéer (Coombs et al. 1987). Schmookler (1966) er derimod af den opfattelse, at efterspørgsels- pull klart har større indflydelse på inventiv aktivitet end teknologisk- push.

På baggrund af empiriske data argumenterer Schmookler for, at fluktuation i investeringer bedre kan forklares gennem eksterne begivenheder end gennem inventionernes forløb, og at opsving i inventive aktiviteter tværtimod responderer til opsvingene i efterspørgslen.(Coombs et al. 1987).

Schmooklers argumentation er blevet kritiseret fra mange sider og debatten synes at tage en afslutning, da Mowery & Rosenberg (1979) finder grundlag for en integration af de to synspunkter. Freeman (1982) deler deres synspunkt, men peger på, at betydningen synes at afhænge af en branches livscyklus og innovationens art. Teknologisk- push synes således at have større betydning i forbindelse med mere radikale innovationer i en branches livscyklus, medens efterspørgsels- pull synes at spille en større rolle i forbindelse med de efterfølgende overvejende inkrementelle innovationer.

Det væsentligste ved debatten synes imidlertid ikke at være, at såvel teknologisk- push og efterspørgsels- pull er væsentlige faktorer som anledning og årsag til innovation, men at debatten afslører, at innovation ikke er en lineær proces, hvor innovation opfattes som trinvis sekvenser med udgangspunkt i enten F & U eller en konstateret efterspørgsel og som afsluttes med et produkt solgt på markedet. Innovation er en proces, men ikke en enstrengt og planmæssig fremadskridende proces, men en proces, som derimod udviser et meget mere komplekst interaktionsmønster (Coombs et al. 1987).

### *1.2.4. Innovationsprocessen.*

Allerede i 1974 beskrev Freeman innovation som en proces:

“ Innovation is a process not merely one of matching or associating ideas in the original first flash. In any established firm the coupling process involves linking and coordinating different sections, department and individuals” (1974 p. 169)

Freeman betragter således innovation som en dynamisk proces, hvor ledelse eller lederen udgør et vigtigt element i forbindelse med at kontrollere og stimulere innovationsprocessen. Senere har flere tilsluttet sig Freemans synspunkt og dermed taget afstand fra opfattelsen af innovation som en lineær proces. Flere har således forsøgt at beskrive innovation ud fra en dynamisk model (Rosenberg 1982, Kline 1985 og Kline og Rosenberg 1986).

Frøslev Christensen (1992) har peget på nogle begrænsninger og uklarheder i Kline og Rosenbergs model og beskrevet en innovationsproces bestående af tre hovedfaser. Den første fase betegner Christensen som præinventionsprocessen, der omfatter aktiviteter i forbindelse med virksomhedens generering af produktideen, prioritering af udviklingsprojekter og identifikation af nødvendige teknologier. Teknologi er her opfattet som viden såvel materiel som immateriel om, hvordan man på reproducerbar måde skaber nye produkter eller produktionsprocesser. Informationsteknologisk viden til administration, databehandling, økonomistyring m.m. medregnes ikke (Christensen 1992 p.11).

Anden fase betegnes centralfasen og omfatter selve innovationsprojektet fra inventionen og analytisk design til markedsintroduktion. Post innovationsprocessen er den tredje fase og omfatter tilpasning og differentieringen af innovationen fra introduktionen på markedet og frem til, at mulighederne for udviklingen af den grundlæggende designtype ophører. Post-projektfasen styrer virksomhedens evne til at lære fra et projekt til et andet. Ofte bliver fejlslagne projekter således fulgt op af nye succesrige projekter.

Det centrale ved modellen er, at innovationsprocessen opdeles i en snæver projektdel, der omfatter de aktiviteter, der indgår i et enkelt projektarbejde og i en bredere innovationsstrategisk del, der omfatter indbyrdes koblede komplementære eller teknologirelaterede projekforløb. Hermed forsøger Christensen ikke blot at beskrive en dynamisk innovationsproces, men nærmer sig også et strategisk syn på innovation. Dette synspunkt uddyber Christensen i en anden innovationsmodel, der er inspireret af Van de Ven et al. (1989) Denne model er ikke alene orienteret mod innovationsprocessens teknisk funktionelle forhold, men modellen fokuserer i større udstrækning på den dynamik, der kendetegner mobiliseringen af ressourcer og kampen mellem interne- og eksterne aktører om kontrollen med disse ressourcer. På denne baggrund beskriver Christensen innovationsprocessen på følgende måde:

“Innovationsprocessen har karakter af målrettet adfærd, der udspringer af en innovationsidé, og som akkumulerer interne og eksterne ressourcer med henblik på transformering af idé til konkret “selvbærende” kraft” (p. 117).

Ud fra dette ressourceperspektiv definerer Christensen tre faser i innovationsprocessen. initieringsfasen, akkumulationsfasen og takeoff-fasen.

*Initieringsfasen* omfatter perioden fra en projektidé kommer til verden og modnes frem til beslutningen om igangsættelse af projektet.

*Akkumulationsfasen* udgør modellens centrale element. Det er i denne fase projektet begynder at tage form gennem akkumulation af ressourcer fra interne og eksterne kilder. Modellen bygger på den antagelse at produktinnovation kræver anvendelse af såvel eksisterende ressourcer som udvikling af nye ressourcer. Disse ressourcer kommer fra såvel interne som eksterne kilder, og modellen fokuserer især på den forhandlingsproces eller magtkamp, hvor kontrollen over de relevante ressourcer forskydes fra de eksterne aktører til de interne aktører. Christensen peger på, at en F & U-afdeling både kan optræde som en intern og eksterne aktør. Sammen med koncernledelsen, andre afdelinger i virksomheden, andre selskaber i koncernen, konkurrerende virksomheder med efterspurgte ressourcer eller finansieringsinstitutioner med kapital kan F & U-afdelingen optræde som eksterne aktører. Akkumulationsfasen indledes ofte med konkrete og veldefinerede planer, men det kommer let til en magtkamp mellem interne og eksterne grupper om den kurs, der skal vælges.

Fra det tidspunkt, hvor projektet eller produktet ikke længere har behov for en ressourceindsats fra initiativtageren og innovatøren, men ved egen kraft kan vokse og frem til det

tidspunkt, hvor produktet enten tages af programmet eller gøres til genstand for en fornyet ressourceindsats, betegnes *takeoff-fasen*.

Det bemærkes, at takeoff-fasen ikke er identisk med produktets lancering, idet der efter lanceringen går en kortere eller længere periode med anvendelse af ressourcer til bl.a. markedsføring. Først når ressourceindsatsen er forvandlet til rutinemæssig drift, kan der tale om takeoff.

Gennem denne såkaldte akkumulationsmodels fokus på forhandlingsprocesser og magtkampe mellem interne og eksterne aktører understreger Christensen den strategiske indsats betydning for innovationsprocessen. Christensen fremhæver imidlertid samtidig, at der i de fleste tilfælde er tale om innovationer, der med hensyn til finansielle og organisatoriske ressourcer og tidsmæssig udstrækning overgår typiske inkrementelle produktinnovationer. Endvidere søger modellen at afbilde det generelle mønster. Christensen præsenterer derfor en 6-faset model, der mere detaljeret analyserer de operative processer og deres indbyrdes kontekst.

Den 6-fasede akkumulationsmodel, som Christensen kalder udfoldelsesmodel, indeholder følgende faser::

*Initieringsfasen*. Denne fase er selve igangsætningsfasen, hvor idéen opstår, modnes og omsættes til en eller anden form for plan. Der kan her stilles følgende spørgsmål: Hvad igangsætter innovationen? Er det en markant begivenhed internt eller eksternt? Er det en såkaldt chockpåvirkning, der skal til for at omsætte en idé til seriøse ressourcemæssige overvejelser eller en konkret plan? Hvor meget betyder entreprenørbegrebet?

*Den lineære fase*. Dette er den første fase i de egentlig udviklingsaktiviteter.

*Forgreningsfasen.* I denne fase begynder processen at afvige fra de oprindelige planer. Nye idéer kommer til, og uforudsete vanskeligheder støder til. Det interessante i denne fase er ændrede konkurrenceadfærd og markedsbevægelser, der kan tvinge udviklingen ind på et andet spor. Også interne organisatoriske og personalemæssige faktorer kan også spille en rolle og medvirke til at ændre udviklingsprocessen.

*Konvergensfasen.* Denne fase er en ledelses opgave med eksplicitering af kursændringerne. Fastsættelse af nye mål og koordinering af delprojekter.

*Implementeringsfasen.* I denne fase lanceres produktet og integreres i virksomhedens almindelige drift. Overdragelse fra udviklingsfolk til markeds- og produktionsfolk kan være kritisk og kan let indebære misforståelser, fordi grupperne ikke forstår hinanden.

*Takeoff.* Denne fase markerer innovationsprocessens ophør som en ressourcekrævende proces og omfatter perioden frem til, at produktet tages ud af produktionen eller gøres til genstand for ny ressourceindsats som post-innovative aktiviteter eller rutineprægede produktjusteringer.

Det centrale ved denne model er, at den ikke alene opererer med teknisk-funktionelle faktorer, men at den også omfatter ikke tekniske faktorer som organisatoriske og konkurrencemæssige faktorer.

Christensen har således bevæget sig fra en opfattelse af innovation som determineret af teknologi og den teknologiske udvikling til at opfatte innovation som en markedsorienteret strategi, hvor igangsætter og det styrende element er den professionelle leder.

### **1.3. Det strategiske innovationsperspektiv.**

Det strategiske innovationsperspektiv fokuserer i følge Jon Sundbo (1995a, 1995b) på en lang række af innovationsfaktorer. Det centrale element er virksomhedens strategi og ledelsens evne til at tolke markedssituation og vurdere virksomhedens ressourcer.

Det er ikke blot et spørgsmål om at kontrollere og stimulere innovationsprocessen, men i lige så høj grad et spørgsmål om, at analysere den markeds-mæssige situation og på grundlag af virksomhedens ressourcer og assets udforme en strategi, der skal sikre virksomheden konkurrencemæssige fordele.

Hermed flyttes fokus i innovationsprocessen fra selve innovationstypen - f.eks. produktinnovation - til formålet med processen. Fundamentet for processen er ikke længere innovationstypen men spørgsmålet om, hvor virksomheden vil hen, og hvilken position den ønsker. Herefter rettes blikket mod virksomhedens ressourcer og interaktionen mellem disse ressourcer som grundlaget for varige konkurrencemæssige fordele.

Sundbo (1995b) peger på, at innovationer kan være af forskellige slags inden for forskellige industrier eller brancher. I visse brancher kan hovedparten af innovationer være produktinnovationer. I nogle brancher kan det være procesinnovationer og i andre brancher markedsinnovationer. I nogle brancher kan der være tale om entreprenørskab. I andre brancher teknologisk udvikling og U & F bestræbelser, og endelig kan der være tale om organisatorisk innovation.

Det strategiske innovationsperspektiv kan med andre ord forklare mere af innovationsprocessen, end det er tilfældet med Schumpeters syn på innovation og det teknologiske perspektiv. Samtidig inkorporeres entreprenørskab og teknologisk udvikling som særlige tilfælde af innovation.

Det strategiske innovationsperspektiv, hvor det er kundens adfærd på markedet, andre organisationers adfærd og den pågældende virksomheds intraorganisatoriske struktur og udviklingsproces, der må opfattes som innovationsdeterminanten, synes således at kunne forklare innovationprocesserne i virksomhederne. Sundbo (1995b) understreger dog, at det ikke blot er et spørgsmål, om virksomheden gennem udnyttelse af ressourcer kan skabe en konkurrencemæssig fordel, men om der derved skabes ekstra værdi og opnås en generel økonomisk opgang i samfundet. Sundbo tilslutter sig dermed Schumpeters opfattelse af innovation som et makroøkonomisk fænomen.

Sættes der fokus på mikroniveauet, hvor innovationsprocessen analyseres inden for rammerne af en enkelt organisation og innovationerne må betegnes som inkrementelle af natur, synes det strategiske perspektiv i højere grad at være i stand til at beskrive innovationsprocesserne.

Betragtes de inkrementielle innovationer samtidig som en serie af innovationer - hvilket ofte er tilfældet - kan de have akkumulativ effekt, der overstiger de isolerede effekter af en basal innovation, og transformeres til branchen eller et produktmarked (Frøslev Christensen 1992).

#### **1.4. Innovationer i service.**

I en rapport fra et Europæisk projektet med betegnelsen "Service In Innovation, Innovation In Service" udarbejdet af Jon Sundbo og Faiz Gallouj (1998) defineres innovation i service på følgende måde:

"By an innovation we mean a change of business by the addition of a new element or a new combination of old elements in the Schumpeterian meaning" (p. 4)

På baggrund af denne definition og i relation til Schumpeter kan der beskrives følgende innovationsmuligheder i servicesektoren:

En ny serviceydelse

En ny måde at levere serviceydelserne på

En forbedring af den relative servicekvalitet enten gennem en forbedring af leverancesystemet eller serviceydelsen

En ny måde at markedsføre servicekonceptet på

Inddragning af nye markedsområder eller markedssegmenter

Nye forsyningskilder

Nye samarbejdsrelationer



I rapporten peges der dog på, at innovationen må have et vist omfang, før der er tale om en innovation. Ændringen må således kunne reproduceres, f.eks. når en løsning på et kundeproblem bliver genanvendt som løsning på andre kunders problem, eller en procedureændring indføres i virksomheden som en vedvarende ændring og ikke kun som en lejlighedsvis ændring.

Sundbo (1998) foreslår, at innovationsbegrebet også kunne forbeholdes større afgrænsede og reproducerbare forandringer, der kan studeres som "projekter". En sådan definition synes at være mere forenelig med beskrivelserne af innovation som et markedsøkonomisk fænomen, selv om det er noget uklart, hvor stor en forandring skal være for at kunne kaldes et projekt. Når disse kombinationsmuligheder er gjort kommercielle og gennem strategiske tiltag har skabt konkurrencemæssig fordel, kan der være tale om en innovation.

Richard Barras (1990) betragter innovation som et branchefænomen og foreslår at man i forbindelse med servicevirksomheder anvender den *omvendte produktcyklus*.

#### *1.4.1. Den omvendte cyklus.*

Barras ser innovation som en fremadskridende læringskurve, hvor den første fase vil være et forsigtigt forsøg på at anvende teknologi til at opnå de enkleste og mest inkrementelle procesinnovationer.

Hensigten er at styrke effektiviteten og reducere omkostningerne i forbindelse med levering af eksisterende produkter eller serviceydelser.

I denne fase af den omvendte cyklus har virksomhederne ingen F & U funktioner, og den teknologiske bane går i retning af at være leverandørdomineret.

I den første fase erhverver virksomhederne sig en viden om brugen af teknologi og opbygger et lager af software og databaser. Denne akkumulerede viden er grundlaget for, at virksomhederne kan bevæge sig hen imod mere radikale innovationsprocesser, som især har til formål at forbedre kvaliteten af serviceleveringen.

Virksomhederne må dog fortsat tage hensyn til de teknologiske muligheder, deres markedsbetingelser og de institutionelle omgivelser. Efterhånden som virksomhederne tilstræber mere radikale innovationsprocesser vil erfaringen med brug af teknologi anspore til selektiv standardisering både i form af specifikation af teknisk system og design af operationsprocedurerne, hvilket vil øge hastigheden af diffusionen af særlige innovationer.

Hen imod den omvendte cyklus tredje fase bliver virksomhederne mere aktive i forbindelse med etablering af en F & U funktion for at udvide egne teknologiske muligheder, og der sker en ændring af innovationsprocesserne. I denne fase tenderer innovationerne mere og mere mod produktinnovationer, som ikke alene har til formål at forbedre eksisterende produkter men i endnu højere grad skal generere helt nye serviceprodukter. I denne fase kan virksomhedernes teknologiske bane snarere beskrives som brugerdomineret end leverandørdomineret.

Idéen med den omvendte cyklus er, at serviceudvikling baseret på informationsteknologi er den drivende kraft bag transformationen fra en produktionsøkonomi til en informationsøkonomi. Det mest betydningsfulde gode, som skal produceres og konsumeres, er ikke længere et konkret materielt produkt med derimod information bredt defineret.

#### *1.4.2. Servicevirksomhedens livscyklus.*

Richard Normann (1996) og Niels Strange Nielsen (1984) har en anden opfattelse af servicevirksomhedernes udviklingscyklus.

Richard Normann hævder, at man i forbindelse med produktionsvirksomheder og deres udviklingscyklus er tilbøjelig til at forbinde innovation med selve produktet, men at innovation inden for servicevirksomheder er lige så meget forbundet med den måde, servicen produceres på, d.v.s. med processen eller serviceleverancesystemet.

Servicevirksomhederne må derfor starte med at udvikle et servicesystem (Normann 1996 p. 116). Næste fase kalder Normann for reproduktionsfasen, der omfatter mangfoldiggørelse af de komponenter, der indgår i servicesystemet. Normann nævner bl.a. McDonald og hotelkæden Holiday som eksempler. Endelig kan en cyklusen forlænges ved omdefinering af serviceledelsessystemet. Servicekonceptet kan måske ændres gennem ændringer i sammensætningen af servicepakken, det vil sige de ydelser, der tilbydes. Markedssegmentet kan eventuelt forbedres f.eks. gennem en udvidelse, og virksomhedens organisation og kultur kan muligvis ændres bl.a. gennem forandringsforanstaltninger. Endelig kan teknologi tages i brug.

Normann opfatter med andre ord første trin i cyklusen som den radikale del, hvor der ikke blot er tale om en udvikling af en serviceide men af hele servicesystemet.

Normann anlægger dermed et holistisk syn på innovation, hvor produkt- og procesinnovation er samtidige processer. Denne proces kunne betegnes systeminnovation, hvor varerne eller serviceydelserne udvikles samtidig med at produktions- og distributionsystemerne udvikles samt organisationen og markedet opbygges. Senere i cyklusen forekommer der mere inkrementelle innovationer i form af reproduktion eller justeringer af systemet.

Bo Edvardsson, Bertil Thomasson og John Øvretveit (1994) ser innovation i service som en integreret proces, hvor indbyrdes afhængige ressourcer sættes i spil. De argumenterer for, at design af service gennem "blueprinting" og "service mapping" er den mest betydelige metode i forbindelse med innovation i service.

Niels Strange Nielsen (1984) taler også om en sammenhæng mellem udviklingsstrategi og organisationsopbygning. Nielsen peger på to hovedfaser i en servicevirksomheds cyklus. Den første fase kalder han udviklingsidéfasen, der næsten er identisk med Normanns første fase, men med nogle mere løse strukturelle rammer med store muligheder for personligt initiativ. I den næste fase erstattes den løse struktur med en mere fast styring, der sigter mod at skabe harmoni mellem de elementer, der indgår i servicekonceptet og gennemtrænge og udvikle markedet.

I følge Strange Nielsens model forløber udviklingen således mere trinvis og overgangen mellem hovedfaserne er ledelsesmæssigt determineret.

#### 1.4.3. *Innovationstilgange.*

Faïz Gallouj (1997) peger på, at der er to hovedtilgange til innovation i service.

- 1 Den serviceorienterede tilgang
2. Den funktionelle tilgang

Den *serviceorienterede* tilgang tager udgangspunkt i en hypotese om, at innovation kan forekomme, uden at der samtidig kan iagttages teknologi. Uden at afvise teknologi som en innovationsfaktor fokuserer denne tilgang på den ikke teknologiske form for innovation og følger dermed Schumpeters meget brede definition af innovation. Studierne af den serviceorienterede tilgang tager ofte den rene service med usynlighed og medproduktion som udgangspunkt.

Inden for den serviceorienterede tilgang beskriver Gallouj 3 former for innovation *Ad Hoc innovation*, der består af skabelse og udnyttelse af synergier opstået som følge af viden og erfaringer akkumuleret på baggrund af tidligere praksis. Hensigten er at skabe originale nye løsninger, ny viden og større viden i samarbejde med klienter. Dette er en hyppigt forekommen form for innovation inden for konsulentbranchen, selv om den sjældent medtages i forbindelse med økonomiske modeller.

*Ekspert innovationer.* Disse innovationer er baseret på oplysninger om omgivelserne og oplysninger om klienters problemer. Denne form for innovation består i at detektere nye behov og respondere til dem gennem en procedure af akkumulering af viden og ekspertise. Innovationen forbliver dog potentiel, og den kan kun materialiseres gennem interaktion med klienten. Som konsekvens kræver denne form en vis mængde af marketing som oftest i form af deltagelse i konferencer og publikation af artikler eller bøger. Det essentielle resultat af denne form for innovationer er åbning af nye markeder, fornyelse af produktområde og skabelse af konkurrencemæssige fordele eller monopol i form af viden og ekspertise.

*Formaliserede innovationer,* er en mere heterogen type af innovation, der gennem forskellige midler har til formål at give service en "materiel" form.

Disse midler kan være 1. specifikation af stadierne i processen og disses indhold. 2. indholdet og organisation af "pakker" enten ved at adskille en generel service eller ved at sammenbinde serviceenheder. 3. organisatorisk innovation idet ny service til klienten kan materialiseres i en ny organisation 4. værktøjer med dominerende marketing dimension.

Den *funktionelle* tilgang søger især at undgå vanskelighederne med forskellen mellem produktinnovation og procesinnovation og udjævne forskellene og modsætningerne mellem varer og service. Hypotesen, der ligger til grund for denne tilgang, er, at klienterne er mindre interesseret i en vare eller service end i at opfylde eller imødekomme et behov.

#### 1.4.4. Produktsystemet.

På baggrund af en række tidligere arbejder har Gallouj (1997) beskrevet et produkt som et system bestående af tekniske- og servicekarakteristika samt sælger- og køber kompetencer. Det vil med andre ord sige et system af karakteristika og færdigheder, og hvor kombinationen af disse elementer giver et billede af innovationens karakter.

I følge Saviotti og Metcalfe 1984 kan tilblivelsen af et nyt produkt beskrives i form af en række særpræg eller karakteristika, som på den ene side afspejler den interne struktur af det pågældende produkt og på den anden side dets eksterne ejendom eller besiddelse, det vil sige den type af service, som tilbydes kunderne. Altså består et produkt af en teknologiske interne struktur og eksterne særpræg, som beskriver serviceydelsen over for brugerne. Saviotti og Metcalfe kalder dem for de tekniske karakteristika og servicekarakteristika og opdeler dem i følgende tre hovedtyper:

*Service karakteristika*, der er produktets særpræg set fra brugersiden (størrelse, ydeevne, komfort sikkerhed m.m.)

*De interne tekniske karakteristika* omfatter karakteristika af de forskellige tekniske mekanismer, som er brugt for at opnå de endelige karakteristika (motortype, affjedring, transmission m.m.)

*Proceskarakteristika*, der er relateret til den metode det pågældende produkt er produceret ud fra, de anvendte teknologier samt organisationsform (materialerne der er anvendt, måden de er behandlet på, energiformen, organisering af processen o.s.v.). På denne måde inkluderes al den teknik, der er brugt til design, produktion og marketing.

I forbindelse med bilen er samlebandet et proceskarakteristika.

Gallouj (1997) har prøvet at overføre disse betragtninger til servicesektoren og har yderligere tillagt en række kompetencer mobiliseret af de forskellige teknologiske elementer, som udgør et produkt. Disse komponenter er ofte indeholdt i de tekniske karakteristika. I service kan tekniske karakteristika både være synlige især informations teknologier og immaterielle f.eks. lovmæssige eller finansielle ekspertise.

I service er disse teknologier ofte viden og færdigheder indbygget i individer eller teams, og de implementeres direkte, når transaktionen finder sted. Endvidere er servicekarakteristika sværere at adskille fra tekniske karakteristika.

I forbindelse med serviceproduktionen opstiller han to typer af kompetencer. De kompetencer serviceyderen er i besiddelse af (Ck), og de kompetencer klienten er i besiddelse af (C1k). Produktionforholdet er således repræsenteret af de to kompetencer, hvilket i sig selv kan være genstand for innovation, samt laboratoriet for den ofte i økonomisk henseende negligerede ad hoc innovation. Endelig er kvaliteten af klientens virksomhedskompetence et kriterium for innovationssucces og succes med teknologisk overførelse. Serviceyderen må således være i stand til at udvikle komplementære kombinationer af Ck og C1k. Altså komplementære "fordele" i relation til serviceyderens konkurrencemæssige situation. Jo større evnen er til at skabe komplementaritet, desto større er muligheden for innovation og opnåelse af konkurrencemæssige fordele.

Man kan altså tale om at komplementaritetsevnen er en kompetence, man kan måske endda tale om en kernekompetence (kapitel 4 afsnit 1.5.2.).

Gallouj understreger da også følgende: I den generelle formalisering af tilvejebringelse af servicekarakteristika ( $Y_i$ ) (varen eller service) kræves både:

1. Den direkte implementering af viden og kompetence indbygget i de individuelle medlemmer i såvel serviceyderens virksomhed som i klientens virksomhed.
2. Mobilisering af "tekniske" faktorer ( $X_j$ ) bestående af viden som kan kodificeres (samlet og ordnet) og formaliseret på en sådan måde, at de kan gentages for tilvejebringelse af tilsvarende service eller af service af en anden slags. De kan være synlige (computer eller telekommunikations systemer) eller usynlige (udformede metoder, lovmæssig ekspertise). På den måde er de kodificeret og formaliseret.

Den rene service er situationen, hvor der i serviceproduktionen alene indgår  $C_k$  og  $C_{1k}$ , og hvor kompetencer direkte implementeres for at tilvejebringe service karakteristikker uden at bruge nye tekniske karakteristika - hverken materielle eller immaterielle.

#### *1.4.5. Innovationsmæssige grundtyper.*

Med dette som udgangspunkt beskriver Gallouj 5 typer af innovation:

1. *Radikal innovation*, der medfører system ændring.

Der er tale om et nyt produkt defineret som et system af karakteristika og kompetencer  $C'$   $X'$   $Y'$ . Et eksempel er forsikringsselskabet, der udvikler pleje- og hjælpeprodukter i denne forbindelse ikke længere sælger livsforsikringer, men udøver service. Både det teknologiske element og servicekarakteristikaerne er anderledes (alarm og social netværk).

Der er endvidere tilvejebragt en ny mere eller mindre kompleks service (transport, sundhedspleje). Alle de tre vektorer i produktsystemet er med andre ord forandret.

2. *Improvement innovation*, det vil sige, at systemets struktur forbedres.

Nogle af karakteristikaerne forbedres uden at systemets ændres. Dette kan til en vis grad opfattes som læring, men på grund af den kumulative natur, har det betydning for den generelle produktivitet.

Disse to innovationer er innovationer i traditionel forstand, men ved hjælp af systemet er det muligt at beskrive tre andre former for innovation.

Værdien af en bestemt  $Y_i$  (produktionsproces) kan således stige enten direkte gennem at forbedre et bestemt  $C_k$  (service karakteristika) eller gennem en forbedring af en bestemt  $X_j$  (teknologisk karakteristika)

3. *Inkrementel innovation*, der kan betegnes som system forbedring.

Systemet ændres marginalt gennem tilkomst af nye elementer til  $X$  og/eller  $Y$  eller erstatning af elementer. Disse innovationer er vanskelige at skelne fra forbedringsinnovationer. Det kan således være svært at skelne mellem innovationer opstået som følge af, at en ny karakteristika er tilføjet (tilføjelse af en garanti for overholdelse af deadlines) og de innovationer, der opstår som følge af en simpel forbedring (reduktion af deadlines og leveringstid). Det er ofte ønsket om at formalisere forbedringen i form af ny specifikation, der gør forskellen i innovationstype.

I forbindelse med vurderingen af inkrementelle- og forbedringsinnovationer kan det også være hensigtsmæssigt at skelne imellem proportional innovation og ikke proportional innovation. Ved proportional innovation hæves kvantiteten og/eller kvaliteten af service karakteristika (Højere hastighed af eller større hukommelse i PC'eren ) i samme grad eller udstrækning som omkostninger i forbindelse med de anvendte ressourcer. Non proportional innovation hæver præstationen i højere grad end omkostningerne, der er forbundet med anvendelse af ressourcerne. Denne distinktion kan også være nyttig i forbindelse med fastlæggelse af inkrementel innovation.

4. *Ad hoc innovationer*, er den interaktive eller sociale konstruktion af løsninger i forbindelse med et bestemt problem. Service karakteristika ( $Y_i$ ) kan ses som en original løsning eller originale løsninger på en organisationsmæssig, strategisk, juridisk, social eller menneskelig beskaffenhed, som opstår i relation til et delvis nyt problem. I forbindelse med ad hoc innovationer er der en signifikant forandring i leverandørens kompetencevæktor  $C_k$  og især af de usynlige elementer i teknologi karakteristika ( $X_j$ ), fordi en ad hoc innovation hjælper leverandøren med at producere ny viden og kompetence, som må kodificeres og formaliseres for at kunne bruges i andre sammenhænge.

I Ad hoc innovationer er det med andre ord den viden, der er til rådighed, og den akkumulerede erfaring sammensat synergetisk for at skabe friske løsninger og ny viden, som kan ændre klientens situation på en positiv og original måde.

En ad hoc innovation er profitabel, selv om den ikke kan reproduceres, fordi den er baseret på et informationsmæssigt og kognitivt input, som kan overføres i dele til andre ad hoc situationer.

Gallouj (1997 p. 10) peger endvidere på en anden type af innovation, som han betegner som customised innovation eller kunderettet innovation, der kan indgå i såvel inkrementel som ad hoc innovationer. Der er tale om to undertyper af customised innovation. For det første er der adopted customised innovation, der kan være en standardkontrakt skræddersyet for en bestemt klient eller markedssegment.

For det andet er der fully customised innovation, der er en helt ny kontrakt, der evt. dækker en særlig risiko for en særlig klient. Denne form må betegnes som en ad hoc innovation.

5. *Rekombinativ innovation* eller arkitekturel innovation tager udgangspunkt i opdagelse og udvikling af de muligheder, der åbnes op for gennem nye kombinationer af forskellige afgørende og tekniske karakteristika. Disse er udledt af et etableret lager af viden og en given teknologisk base eller eksisterer inden for en defineret teknologisk trajectory. Det kan være et nyt produkt, der udvikles gennem en kombination af to eller flere eksisterende produkter, eller en sekventiel aktivitet så som analyse af en klients organisationsmæssige behov, valg af metodetilgang, udvælgelse af kandidater, vurdering og integration i virksomheden.

Der er måske værd at understrege at Gallouj som grundlag for de forskellige innovationstyper har producentmarkedet i form af konsulentbistand i tankerne og ikke konsumentmarkedet.

#### *1.4.6. Innovationstyper.*

Jon Sundbo (1998) har undersøgt innovationer i danske servicevirksomheder.

Undersøgelserne omfattede analyser af følgende servicesektorer. Financiel service, videnintensiv erhvervs service (konsulenter, revisorer m.m.), manuel service (rengøring, catering til erhvervs- og hjemme husholdning) velfærds service, turisme og detailhandel. It/teleservice er også til en vis grad medtaget.

Sundbo skelner imellem følgende 4 typer af innovation:

1. Produkt innovation f.eks. en ny type banklån.
2. Proces innovation f.eks. introduktion af selv- service i en bank.
3. Organisatorisk innovation f.eks. en ny form for arbejdende organisation.
4. Markeds innovation f.eks. et forsikringsselskab der starter med at sælge ferierejser.

En fordeling af innovationer på de 4 typer inden for finanssektoren viste, at over halvdelen af de konstaterede innovationer kunne placeres inden for kategorien produkt innovationer, medens kun 12 % kunne betegnes som markedsinnovationer. Sundbo finder endvidere at langt de fleste af innovationerne realiseres uafhængig af teknologi. Kun 16% af samtlige innovationer kan betegnes som teknologiske medens 30% på en eller anden måde er afhængig af teknologi, hovedsagelig informationsteknologi.

I undersøgelsen peger Sundbo også på, at der ikke er nogen tydelig indikation af, hvor meget og på hvilken måde IT udviklingen har betydning for innovationer i service.

En survey (1998) i forbindelse med forskningsprojektet: Serviceudvikling, internationalisering og kompetenceudvikling viser dog, at de nye informations- og kommunikationsteknologier er meget betydningsfulde for danske servicevirksomheder. En nærmere undersøgelse af virksomhedernes eksempler på de seneste og væsentligste fornyelser viser således, at der i 72% af fornyelserne indgår en eller anden form for teknologi.

Med udgangspunkt i disse data samt Erhvervsredegørelsens (1995) oplysninger om, at servicesektoren er storforbruger af IT, konkluderer Sundbo, at kun få serviceinnovationer er teknologiske, men at mange kan være afhængig af teknologi. Dette betyder imidlertid ikke at brugen af IT i servicesektoren har ydet et massivt bidrag til væksten i den nationale økonomi. Innovationerne, såvel produkt som proces, er ikke reproduceret og spredt i større udstrækning, og hver innovation har kun betydning for virksomheden og måske for den enkelte sektor. Det er ikke teknologien, der i sig selv skaber økonomien, og i mange tilfælde fremtræder teknologien som et fordyrende element, om end nødvendigt, set i et konkurrencemæssigt perspektiv.

En interessant ting i Sundbo's undersøgelser i den finansielle sektor er, at en af årsagerne til anvendelse af IT som et instrument til udvikling af innovation er, at det er vanskeligere at imitere et IT system end en ren serviceydelse f.eks. en ny type af rådgivning.

Serviceinnovationer er ikke udviklet langs teknologiske trajectories som mange produktionsinnovationer er (Dosi 1982). De er udviklet langs serviceprofessionelle trajectoris. Det betyder at f.eks. assurandørernes viden om, hvorledes der kan skabes en ny forsikring, har været basis for en ny forsikring. Først efter at det nye forsikringskoncept er formuleret som en ide, kommer teknologien ind som en mulighed. (Sundbo 1997).

Udviklingen af IT som netværksteknologi kan betyde, at serviceinnovationer bliver mere teknologiske. Det betyder imidlertid ikke, at teknologiske trajectories tager over på den måde, at teknologiske muligheder determinerer, hvilke innovationer der skal udvikles, og hvorledes de skal designes. Det vil stadig være de service professionelle trajectoris, der er ledende. Det kan konkluderes, at innovationsaktiviteter ikke er meget teknologisk push determineret. Markedets pull faktorer og markedsstrategier kan vurderes som vigtigere i servicevirksomheder end i vareproducerende virksomheder.

#### *1.4.7. Hovedfaktorer for serviceinnovation.*

I det Europæiske projekt "Service In Innovation, Innovation In Service" forklarer Sundbo og Gallouj (1998) innovationer ud fra en model med følgende tre hovedfaktorer: *Trajectorys, interaktioner og strategisk ledelse.*

Gennem *trajectorys* udvikles innovationer ud fra faglige baner. Gennem disse baner opbygges der en generel viden, der kan anvendes af virksomheden til at udvikle innovationer. Udviklingen af innovationer sker som oftest ud fra videnskabelige resultater i særlige F & U afdelinger.

Udviklingsprocessen er som regel lang og tung og kræver systematisering af faglig viden. Der er derfor stor interesse for at inddrage eksterne partnere i processen. I servicesektoren har de særlige service-faglige trajectories stor betydning, medens de teknologiske trajectories ikke har haft den samme betydning som i industrien.

Medens trajectorys kan betegnes som eksterne drivkrafter udgør *interaktionerne* det interne fundament for innovationer. Udviklingen af innovationer foregår i en bred intraorganisatorisk proces. De ansatte interagerer med andre såvel inden for som uden for organisationen. Alle ansatte er potentielle entreprenører, og det er deres evne til at opfange og tolke ideerne i en markeds-mæssig sammenhæng, der er afgørende for virksomhedens innovative evne. Der er ofte tale om enkle let imiterbare idéer, og virksomheden søger derfor at lade udviklingsprocessen foregå internt. Innovationerne kan både være pull- og push determineret.

Innovationer er forbundet med en vis usikkerhed og kan være meget omkostningskrævende. I virksomheder med en bevist innovationspolitik vil en af ledelsens opgaver derfor naturligt være at sortere i innovationsidéerne og løbende kontrollere de enkelte innovationsprocesser.



Lederens vurderings- og beslutningsgrundlag er virksomhedens strategi og *strategisk ledelse* bliver byggestenen til innovationer. Det er ledelsen, der ud fra virksomhedens strategi fastlægger, hvilke idéer der skal fremmes, og hvilke innovationsprocesser der skal igangsættes og initieres.

#### *1.4.8. Strategisk innovation.*

Service design omfatter i følge Bo Edvardsson et al. (1994) forståelse for og planlægning af interaktion mellem forskellige fysiske, elektroniske og menneskelige ressourcer. Resultatet af service design processen kalder de "service construct". For at designe en service må virksomheden formulere dens service koncept og designe co-service systemet og co-service processerne.

Servicekonceptet er en detaljeret beskrivelse af servicetilbudet, som er tilpasset udvalgte kunders behov og forventninger. Servicekonceptet er således udgangspunktet for serviceprocessen, og systemet som stiller ressourcerne til rådighed. For at realisere servicekonceptet, er der behov for at organisere forskellige ressourcer. Disse ressourcer omfatter de ansatte, kunderne, organisationens struktur og fysiske/tekniske omgivelser.

Der er to co-processer, som servicekonceptet definerer forudsætningerne for. Den første proces er kundeprocessen, som er de forskellige faser som kunderne passerer igennem, når de modtager og er med til at producere servicen. Den anden co-serviceproces er bredere og omfatter de forskellige interne støtte services. Generelt beskrives co-service processen som kæden af aktiviteter, der finder sted i forbindelse med realiseringen af servicen.

Det er i co-serviceprocessen, at de forskellige ressourcer i co-systemet benyttes, medens systemet er forudsætningerne for ressourcerne.

For at realisere servicekonceptet med den rette servicekvalitet, har ledelsen behov for at specificere co-service systemets ressourcer og analysere efterspørgslen efter systemet. Disse ressourcer er servicevirksomhedens ansatte, organisationens struktur og de fysiske omgivelser. Resultatet af co-systemets design er specifikation af ressourcer, baseret på servicekonceptet, en indgående evaluering af ressourcerne i det eksisterende co-servicesystem, og en detaljeret beskrivelse af designet af det nye co-servicesystem.

Edvardsson et al. (1994) ser således innovationsprocessen i et strategisk perspektiv, hvor det er ledelsens evne til at forstå, analysere og designe servicekonceptet, co-serviceprocesserne og serviceproduktionssystemet, der er afgørende for serviceinnovation og servicevirksomhedens mulighed på markedet.

Rolf Engsig (1992) deler Edvardsson et al. opfattelse af serviceudvikling som en integreret strategisk virksomhedsproces. Engsig peger på to mulige udviklingsretninger nemlig udvikling af kapacitetsudnyttelsen og udvikling af kunderelationer.

Kundens udnyttelse af servicevirksomhedens kapacitet kan i følge Engsig kortlægges ved at se på kundens vej gennem virksomheden.

Ved en sådan kortlægning er det rækken af kontakter mellem kunde og virksomhed - der alle er integrerede og samtidige elementer af serviceydelsen - der er de centrale elementer. Engsig ser en serviceydelse som en kæde af "sandhedens øjeblik", og at der i hver af disse "øjeblikke" er nogle bestemte faktorer, der er kritiske for kundens oplevelse og opfattelse, ligesom der er faktorer, der er kritiske for kapacitetsudnyttelse. Det er med andre ord samspillet mellem opnået kvalitet og udnyttelsen af ressourcer, der i følge Engsig er det strategiske problem, og udjævning af kapacitetsudnyttelsen er et meget væsentlig udviklingsparameter.

Et andet væsentlig parameter for udvikling af serviceydelser er etablering af relationer. Engsig hævder, at skabelse af relationer fra den ene købsituation til den næste vil kunne betyde en forøget serviceindtjening. Loyale kunder vil i mange tilfælde kunne afbøde virkningerne af servicevirksomhedernes manglende lagermulighed, og mindske omkostningerne ved at betjene kunderne. Kunderrelationer kan også betyde, at der kan tilføres mere værdi til kunden, hvorved kunden bliver villig til at betale mere. Dette kan gøres ved at tilbyde nye serviceelementer.

For Edvardsson et al. og Engsig er udvikling og innovation en kompleks proces, hvor der indgår flere gensidig afhængige ressourcer, og det er virksomhedens evne til at håndtere denne komplekse proces, der skaber det forretningsmæssige grundlag og positionen på markedet.

I sin bog "The Soul of Service" (1999) peger Berrys tydelig på innovation som et strategisk fænomen. Bogen er et resultat af en undersøgelse af 14 arbejdskraftsintensive servicevirksomheder, der alle havde vedvarende succes, og hvor Berry beskriver drivkræfterne bag succes.

Vedvarende succes i servicebranchen kræver nogle kerneværdier så som excellenthed eller fortrin, glæde, teamwork, respekt og en kernestrategi.

"- that galvanizes the human spirit and transforms potential into performance" (p. 64).

Som støtte for denne kernestrategi findes der i de succesfulde virksomheder et integreret system af substrategier. Disse substrategier danner et system af aktiviteter som kollektivt repræsenterer servicedesignet eller tilbudet til markedet, medens kernestrategien definerer selve forretningsområdet.

Alle de undersøgte servicevirksomheder havde et sådant strategisk fokus og delte alle kernekompetencen: at vide, hvad der skulle bevares, og hvad der skulle ændres. Berrys fandt disse virksomheder innovative på både det strategiske- og udførende niveau. De var i stand til at indføre nye aktiviteter og styrke udførelsen af eksisterende aktiviteter.

Opfattelsen af innovation som et strategisk fænomen synes således i en række tilfælde at blive underbygget såvel normativt som empirisk.

Der er endda noget, der tyder på, at den innovative adfærd især i servicevirksomheder skal forstås ud fra deres strategiske bevægelser. Afsnittene om innovation vil derfor blive suppleret med et afsnit om strategi, der dermed vil indgå i det begrebsapparat der medtages ved analysens 2. og 3. trin.

### 1.5. Strategibegrebet

Strategi kan som begreb spores tilbage til antikkens Grækenland, hvor det var knyttet til ledelse af hæren, men først efter 2. verdenskrig begyndte strategiarbejdet at udvikle sig i en mere formel og struktureret form i virksomheder. Årsagen hertil skal ses på baggrund af den øgede kompleksitet i virksomhederne som følge af udvidelse af produkter og markeder. Dette, i forbindelse med stadig hurtigere ændringer i omgivelserne, skabte et behov for en mere langsigtet planlægning og bragte strategibegrebet i fokus. Kenneth Andrews (1971 og 1986), der af mange anses som far til det virksomhedsbaserede strategibegreb, opfatter virksomhedsstrategi som en organisationsproces bestående af en formulerings- eller planlægningsdel og en iværksættelses- eller implementeringsdel.

For Andrews er søgeprocessen det vigtigste element og et spørgsmål om at analysere “What a company *might do* of deciding what it *can do*”. Andrews retter med andre ord blikket mod samspillet mellem stærke og svage sider i virksomheden og muligheder og trusler fra omverdenen. Virksomhedens ledelse må analysere dette samspil og formulere en strategi, der afbalancerer disse to sider. Implementeringen af den formulerede strategi omfatter i følge Andrews en serie af underaktiviteter, der primært er administrative.

I 1980 fik strategibegrebet endnu et gennembrud gennem Michael E. Porters udgivelse af bogen “Competitiv Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.

Porter skriver følgende om strategi:

“ The essence of formulating competitive strategy is relating a compagny to its environment”. (1980 p. 3)

Bob De Wit og Ron Meyer (1994) peger på, at første del af Porters beskrivelse - “the essence of formulating” - indikerer, at der må foregå en proces. Ustruktureret eller struktureret, formel eller uformel, rationel eller irrationel må organisationen gå igennem et antal trin, før den kan nå frem til en strategi. Dette kan beskrives som den strategiske *proces*.

Den midterste del af udtalelsen - “Competitive strategi” - hentyder til, at den strategiske proces må resultere i et strategisk “produkt”. Resultatet af den strategiske proces er et forløb af aktiviteter, der skal følges af virksomheden, og som skal sikre opfyldelse af virksomhedens mål overfor konkurrencemæssige pres. Dette refererer til det strategiske *indhold*.

Strategi er altså udviklet til at tilpasse forskellige organisatoriske og omverdensmæssige sammenhænge. Hver virksomhed har naturligvis egne unikke karakteristika og må operere i egne unikke omgivelser, men mange virksomheder og omgivelser deler fælles karakteristika. På basis af de fælles karakteristika kan de grupperes i kategorier. Disse kategorier af virksomheder og omgivelser er ofte stillet over for de samme strategiske problemer og muligheder og kræver samme type af strategisk reaktion. Denne strategiske dimension betegnes som den strategiske *kontekst*.

#### *1.5.1. Proces, indhold og kontekst.*

Strategiske fænomener kan i følge Wit og Meyer analyseres fra et procesindhold eller et kontekst perspektiv, men for at opnå en dybere forståelse af strategi er det nødvendigt at de tre dimensioner går op i en højere enhed gennem et tredimensionel syn på strategi.

##### *1.5.1.1. Proces.*

Medens de fleste teoretikere næsten udelukkende fokuserer på strategi som noget tilsigtet, understreger Wit & Meyer (1994) at en ændring af fokus mod realiseret strategi åbner et helt andet syn på strategiske processer. Henry Mintzberg og James Waters (1985) peger på, at strategi ikke kun er, hvad der er "intended" eller tilsigtet, men også hvad der er "realized" eller realiseret.

Mintzberg sammenligner intended strategi med realized strategi og skelner mellem "deliberate" strategi eller strategi, der er realiseret som påtænkt, og "emergent" strategi eller strategi, der vokser frem uden at være planlagt og tilsigtet.

Generelt kan den strategiske proces beskrives ud fra to fundamentalt forskellige tilgange nemlig *planlægningstilgangen* og den *inkrementalistiske* tilgang. Planlægningstilgangen ser strategi som en plan, der skal formuleres eksplicit og rationel og derefter implementeres. Det er det Mintzberg og Waters beskriver som deliberate strategi, der er baseret på en rationel tilnærmelse. Den inkrementalistiske tilgang ser strategi som klare mønstre i de organisatoriske aktiviteter. Strategi formuleres, implementeres, testes og gennemføres sommetider rationelt, og sommetider under indflydelse af ikke rationel adfærd, men altid i små trin og som en løbende sammenhængende strøm, der udviser distinktionen mellem formulering og implementering (De Wit og Meyer 1994). Derfor fokuserer den inkrementalistiske tilgang meget på emergent strategi baseret på en evolutionær tilnærmelse. Planlægningstilgangen kan med andre ord beskrives som tænk og handl, medens den inkrementalistiske tilgang kan beskrives som tænk-overbevis-forsøg-lær-tænk-osv.

Andrews (1987) taler også om strategi som et mønster, men han mener kun et mønster af beslutninger ikke et mønster af organisationsmæssige aktiviteter, som inkrementalisterne gør det.

I sin artikel "Logical Incrementalisme", der allerede blev offentliggjort i 1978, argumenterer Quinn for, at planlægning kun er en af byggestenene til at opnå inkremental strategisk forandring.

For Quinn er strategi en dynamisk proces, med hverken en reel begyndelse eller en reel afslutning. Quinn slutter sin artikel med følgende beskrivelse af strategi og det, han kalder "Logical Incrementalism:

"Strategy deals with the unknowable, not the uncertain. It involves forces of such great number, strength, and combinatory powers that one cannot predict events in a probabilistic sense. Hence logic dictates that one proceed flexibly and experimentally from broad concepts toward specific commitments, making the taller concrete as late as possible in order to narrow the bands of uncertainty and to benefit from the best available information. This is the process of logical incrementalism". (1978 P. 61)

I artiklen "Rethinking Incrementalism" (1988) erklærer Gerry Johnson sig enig med Quinn i opfattelsen af, at inkrementalismen er mere meningsfyldt end planlægningsparadigmaet. Han understreger dog, at strategi bedst kan ses ud fra et "Organizational action" perspektiv, hvor rationalet af hvert medlem af organisationen er begrænset af politik, perception, opfattelser, myter og ritualer, der betegner produktet af den politiske, kognitive og kulturelle indre sammensætning af organisationen.

I sin artikel "Managing Strategic Change" oversætter Quinn de grundlæggende forudsætninger for "logisk inkrementalisme" til en aktuell metode til at gennemføre den strategiske proces og opnå strategisk forandring. Siden Quinns artikel har man inden for den inkrementalistiske skole interesseret sig meget for begreberne strategisk forandring, strategisk fleksibilitet og strategisk læring.

Medens Quinn stræber efter at ændre vores tilgang til den strategiske proces, er det Senges hensigt at ændre vores tilgang til hele organisationen (1990). Han argumenterer for, at organisationers optræden i stigende grad vil afhænge af deres evne til at lære og forandre sig. Hans budskab er, at planlægningssystemet er utilstrækkeligt i forbindelse med i det lange løb at sikre god organisationsmæssig optræden. For at udvikle en effektiv strategisk proces må måden hele organisationen ledes på ændres.

Den inkrementalistiske tilgang har med andre ord organisationen som fundament. Det er organisationen og de elementer organisationen er sammensat af, der har betydning for den strategiske proces. De Wit og Meyer peger på, at den strategiske proces ikke er en top-down proces, men den er snarere en bottom-up proces. Det er den strategiske proces, der kan forme strategierne og ikke den anden vej rundt.

For mange praktikere synes strategisk planning og den strategiske proces at være mere eller mindre synonymt. Det er imidlertid et spørgsmål om et planlægningsperspektiv er den mest frugtbare vej at tilnærme sig den strategiske proces. Dette synes således ikke at være tilfældet i servicevirksomheder, hvor selve ydelsen bliver til i en proces med deltagelse af kunden. På grund af individuelle hensyn er forløbet af denne proces svært at forudsige, og det er derfor ikke muligt at beskrive denne proces eksplicit og rationelt. Strategi må derfor til en vis grad bygge på det Mintzberg kalder "emergent" strategi, eller noget der opstår under selve produktionsprocessen.

Endvidere er selve servicevirksomheden rammerne for produktionsprocesserne og udgør fundamentet for den strategiske tilgang. Effektive strategier må derfor omfatte hele organisationen og alle de elementer, der kollektivt repræsenterer tilbudet til markedet.

#### 1.5.1.2. Indhold.

Michael Porter regnes for faderen til *positionerings skolen*, der retter opmærksomheden på virksomhedens tilpasning til omgivelserne. Antagelsen er, at det hovedsagelig er omgivelserne, der fastlægger virksomhedens manøvre-mæssige muligheder. Derfor er det omgivelsernes struktur, der primært er af betydning. En god strategi er en, der positionerer virksomheden i omgivelserne. Strategens opgave er at finde en position blandt eksisterende konkurrenter, som kan forsvares mod angreb fra eksisterende og potentielle konkurrenter og trusler i forbindelse med substituerende produkter og leverandører og kunders forhandlingsstyrke (Porter 1980).

Selv om Porter skriver - “.. the firm can seek to influence industry change in ways favorable to it, either through the way it reacts to strategic changes of competitors or in the strategic changes it initiates” (1980 p. 187) - er positioneringsskolens udgangspunkt, at omgivelserne har langt større indflydelse på udformningen af virksomhedens strategi end det modsatte. Først må virksomheden forstå omgivelserne og derefter positionere sig i disse omgivelser.

Formuleringen af konkurrencestrategier er et spørgsmål om at vælge een af tre mulige forsvarspositioner. Porter (1980 p. 35) kalder disse strategier for “generic strategies” og betegner dem overall cost leadership, differentiation og focus. Cost leadership er en dominansstrategi, hvor virksomheden gennem stordriftsfordele med deraf følgende lave omkostninger søger at opnå varige konkurrencemæssige fordele.

Ved differentieringsstrategien satser virksomheden på at opnå konkurrencemæssige fordele ved at tilbyde kunderne en stor nytteværdi, medens fokusstrategien er baseret på at betjene et enkelt kundesegment med et tilbud, der er stærkt differentieret fra konkurrenterne. Konkurrencefordelene søges altså opnået gennem positive kunderelationer. Da positioneringsskolens logik først er at forstå omgivelserne og derefter positionere virksomheden bliver den strategiske retning betegnet som en udefra og ind strategi.

Med artiklen “ A Resource-based View of the Firm” retter Birger Wernerfelt (84) imidlertid blikket i en anden retning. Wernerfelt ser virksomheden i form af dens ressourcer og definerer dem på følgende måde:

“a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm” (1984 p. 172)

For Wernerfelt er virksomheden en portefølje af ressourcer. Med en ressource mener Wernerfelt alt, hvad der kan tænkes at være en styrke eller svaghed for en given virksomhed.

Eksempler på ressourcer er varemærker, in-house teknologisk viden, personalet, handelskontrakter, maskiner, effektive procedurer, kapital og osv. Virksomhedens evne til at udvikle og opretholde konkurrencemæssige fordele kan ikke alene ses som en funktion af forholdene i omgivelserne, men er i lige så høj grad afhængig af, hvilke ressourcer virksomheden disponerer over, og hvordan disse ressourcer anvendes. Strategi er derfor et spørgsmål om at udnytte eksisterende ressourcer og udvikle nye.

Med Hamel og Prahalad (1990) ændres opfattelsen af strategi. I følge Hamel og Prahalad er: "the real sources of advantage to be found in management's ability to consolidate corporate wide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt to quickly changing opportunities" (p. 291). Roden til konkurrencemæssige fordele findes således inde i selve organisationen.

### 1.5.1.3. Kontekst.

Wit og Meyer (1994) peger på, at det for en strateg er vigtigt at vide, om en virksomheds overlevelse og profitabilitet kan blive signifikant påvirket af strategens dygtighed og kunnen, eller om det hovedsagelig er industrien, der har forudbestemt, at virksomheden tilfældigvis har succes. De rejser spørgsmålet om, i hvilken grad den industrielle kontekst betyder noget.

Et argument kunne være, at den industrielle kontekst alene determinerede virksomhedens fremtid. I relation til dette strategiske syn har strategi kun noget at gøre med ting, der er konsistent med love og regler i omverdenen. Virksomheden har med andre ord ingen indflydelse på industriens regler, og har kun en meget lille plads at manøvrere på. Dette deterministiske syn på strategi kalder Wit og Meyer (1994 p. 365) "*the compliance perspective*".

Der kunne også argumenteres for det helt modsatte syn, nemlig at virksomheden har mangfoldige veje at forme industristrukturen, ændre spilleregler og mulighed for at skifte over til andre industrier. I dette syn har virksomheden et bredt spektrum af strategiske valg, hvor den største begrænsning er den strategiske opfattelse og indstilling. Industriens struktur er mere resultatet af virksomhedens strategi end dets udgangspunkt. Dette benævner Wit og Meyer for "*the choice perspective*".

Medens Porter (1980 p. 184 - 188) - gennem sin beskrivelse af virksomhedernes afhængighed af de fem grundlæggende kræfter i deres omgivelser - repræsenterer compliance perspektivet, giver Charles Baden-Fuller og John Stopford (1992) i deres artikel "The Firm Matters, Not the Industry" udtryk for det modsatte Choice perspektiv. De argumenterer for at profitabilitet hovedsagelig determineres gennem virksomhedens kreativitet og fantasi. Succesfulde virksomheder ændrer reglerne for det konkurrencemæssige spil, og introducerer nye opskrifter for industrien. Baden-Fuller og Stopford går så langt, at de hævder, at høj markedsandel er konsekvensen af succes og ikke det modsatte. For dem har virksomhederne kun en mulighed, nemlig at forblive fantasifulde imaginative og til stadighed forny sig selv.

På dette punkt ligger Baden-Fuller og John Stopford tæt op ad det ressource baserede virksomhedssyn og kernekompetence perspektivet.

### 1.5.2. Kernekompetence.

Enhver virksomhed består i følge Gary Hamal og C. K. Prahalad (1990 og 1994) af en portefølje af kompetencer, hvor den enkelte kompetence er repræsenteret gennem kobling af en specifik opgavetype til en specifik type kundskab.

Byggestenene til en fælles strategi er ikke produkt- og markedsprocesser men forretningsprocesser. Virksomheden skaber strategiske evner ved at investere i en bærende infrastruktur, som forbinder og overskrider traditionelle forretningsområder. Denne strategiske tilgang lægger hovedvægten på betydningen af både de færdigheder og den kollektive indlæring, der er indbygget i en organisation og på ledelsens evne til at håndtere dem. Hamal og Prahalad taler om *strategisk arkitektur*, der i modsætning til strategisk planlægning er mere undersøgende og mindre ritualistisk og med bidrag fra hundredvis af lederes kreativitet og ikke kun nogle få planlægges visdom. Strategisk arkitektur er et værktøj for kommunikation med kunder og andre eksterne bestanddele.

Fundamentet for den strategiske arkitektur kalder Hamal og Prahalad for virksomhedens kernekompetence. I artiklen "The Core Competence of The Corporation" beskrives kernekompetence som de kollektive færdigheder i organisationen. Kernekompetence handler ikke blot om at harmonisere teknologiske strømme men også om organisering af arbejde og levering af værdi. Kernekompetencens styrke er afgørende såvel i service- som i produktionsvirksomheder. Kernekompetence er også kommunikation, involverthed og dybt engagement i at arbejde over organisationsmæssige grænser.

I artiklen peges der endvidere på tre muligheder for at identificere kernekompetence i en virksomhed. For det første tilvejebringer kernekompetence potentiel adgang til en bred variation af markeder. For det andet skal en kernekompetence yde et signifikant bidrag til den oplevede kundefordel i forbindelse med slutproduktet. Endelig skal en kernekompetence være vanskelig for konkurrenterne at efterligne. Virksomhedens samlede kapabiliteter er med andre ord byggeblokke for kernekompetence.

Selv om Hamel og Prahalad opstiller kriterier for identifikation af en virksomheds kernekompetence, har det imidlertid i praksis vist sig svært at fastslå, om virksomheden reelt står over for en kernekompetence ikke alene i relation til virksomhedens øvrige ressourcer men også i forhold til, hvad virksomheden gør bedre end konkurrenterne.

I en senere beskrivelse (1994) forsøger Hamal og Prahalad at komme tættere på kernekompetencebegrebet. De fastslår således:

"A core competence is a bundle of skills and technologies that enables a company to provide a particular benefit to customers" (1996 p. 219).



I beskrivelsen gentager Hamal og Prahalad de tre krav, som kernekompetence må opfylde men udbygger forklaringen en smule.

I forbindelse med kravet om værdi for kunden forklares der følgende:

En kernekompetence må yde et vigtigt bidrag til kundernes oplevede værdi. Men det betyder ikke, at den er synlig eller let at forstå for kunden.

Man kan spørge: Hvad er værdielementet i dette produkt eller denne service? Hvad betaler kunden for. Hvorfor er kunden ikke villig til at betale mere eller mindre for ét produkt end for et andet?

Hvilke værdielementer er de vigtigste for kunderne og derfor bidrager mest til prisrelationen?

Hamal og Prahalad understreger, at kunderne er de ultimative dommere over, om noget er, eller ikke er, en kernekompetence.

Denne opfattelse af kundeværdi er næsten komplementær med servicemanagement skolens opfattelse af servicekvalitet. Denne skole anser netop, virksomhedens væsentligste opgave for at være, at leve op til kundens forventninger. På grund af serviceydelsens immaterielle karakter og vanskeligheden med at beskrive og forstå den, opstår der ofte et problem med at sikre kompatibilitet mellem forventning og oplevelse.

#### *1.5.2.1. Konkurrencedifferentiering.*

I forbindelse med konkurrence differentiering ser Hamal og Prahalad forskel på differentierings kompetencer og nødvendige kompetencer. For at bidrage til en kernekompetence må en kapabilitet også være konkurrencemæssig unik. Det betyder ikke, at virksomheden nødvendigvis skal være alene om kompetencen. Men en virksomhed må nødvendigvis have et sæt af kapabiliteter for at kunne deltage og begå sig i en bestemt industri.

Selv om en bestemt kompetence ser ud til at være kernen i et bestemt forretningsområde ud fra en kundeværdi- og en konkurrencemæssig betragtning, er det alligevel ikke sikkert, at der er tale om en kernekompetence. Såfremt det ud fra kompetencen ikke er muligt at forestille sig en række nye produkter, er der i følge Hamal og Prahalad ikke tale om en kernekompetence.

En kernekompetence må med andre ord understøtte virksomhedens produktudvikling og innovative adfærd. En kernekompetence er virkelig en kerne, når den danner basis for fornyelser og indgang til et nyt produktmarked. Mange af de mest spændende nye muligheder kræver i følge Hamal og Prahalad snarere integration af komplekse systemer end innovation omkring et enkeltstående produkt.

Kernekompetence opfattes ikke som et gode eller som et aktiv i regnskabsmæssig henseende. Kernekompetence viser sig ikke på regnskabet. En fabrik, distributionskanal, et varemærke eller patent kan ikke være en kernekompetence. Disse elementer er snarere ting end færdigheder, men evnen til at lede fabrikken eller virksomhedens medarbejdere kan måske udgøre en kernekompetence.

I modsætning til fysiske aktiver slides kompetencer ikke op, selv om en kernekompetence måske kan tabe værdi over tid. Generelt kan man sige, at desto mere en kernekompetence bliver brugt desto mere forfinet og værdifuld bliver den.

#### *1.5.2.2. Strategisk arkitektur.*

For Hamal og Prahalad er kernekompetence kilden til konkurrencemæssige fordele, eftersom den er konkurrencemæssig unik og bidrager til kundeværdi. Men selv om alle kernekompetencer er kilder til konkurrencemæssige fordele, er det ikke alle konkurrencemæssige fordele, der er kernekompetencer. Ligeledes er enhver kernekompetence sandsynligvis en kritisk succesfaktor, men det er ikke alle kritiske succesfaktorer, der vil være kernekompetencer.

En virksomhed kan have en licens aftale, som tillader den en unik tilgang til en særlig teknologi, eller en kunde foretrækker at købe fra en virksomhed, fordi dens produkter er lokalt producerede eller, produktet er fra det originale sted. Dette er eksempler på konkurrencemæssige fordele, og hvert eksempel er en kritisk succesfaktor, men ingen er kernekompetencer.

Konkurrence for fremtiden er konkurrencen om at skabe og dominere opståede muligheder - at udstikke nye konkurrencemæssige rum. En virksomhed må glemme det meste af sin fortid, før den kan finde sin fremtid. Det er ikke nok med en optimal position for virksomheden inden for det eksisterende marked. Udfordringen er at trænge igennem usikkerhed og udvikle stor forudseenhed i, hvordan det fremtidige marked omtrent kommer til at se ud. Det, der i følge Hamal og Prahalad er behov for, er en *strategisk arkitektur* som tilvejebringer et blueprint eller rettesnor for opbygning af de kompetencer, der er nødvendige for at dominere fremtidens markeder. Grundlaget er de kollektive kapabiliteter i organisationen og udgør virksomhedens kernekompetence.

#### *1.5.3. Det ressourcebaserede perspektiv og den dynamiske kapabilitets-tilgang*

I følge Teece, Pisano og Shuen (1990) ser det ressourcebaserede perspektiv virksomheder som heterogene organisationer, der består af en række ressourcer/kapabiliteter, og de betegner det som et indefra og ud perspektiv i modsætning til positioneringsperspektivet, som de ser som et udefra og ind perspektiv, hvor ind refererer til virksomheden og udefra refererer til de forretningsmæssige omgivelser. De to perspektiver har således forskellige antagelser om forretningsorganisationen og markedsprocesserne.

Det ressourcebaserede perspektiv fokuserer på akkumulering af interne firmaspecifikke færdigheder. Det vil med andre ord sige, at der fokuseres på strategier i forbindelse med udvikling af eksisterende specifikke assets. Det ressourcebaserede perspektiv omfatter i følge Teece et al. (1990) imidlertid også strategiske betragtninger i forbindelse med udvikling af nye kapabiliteter. Teece et al. udtrykker det på følgende måde:

“..such issues as skill acquisition and learning become fundamental strategic issues. It is in this dimension, encompassing skill acquisition, learning, and capability accumulation, that we believe lies the greatest potential for the resource-based perspective to contribute to strategy” (Teece et al. 1990 p. 17)

For at undgå mulige fortolkningsmæssige problemer vil der i det følgende blive anvendt de engelske betegnelser skill og assets, medens capability som hidtil vil blive betegnet kapabilitet.

#### *1.5.3.1. Dynamisk kapabilitet.*

Med udgangspunkt i det ressourcebaserede perspektiv udvikler Teece et al en dynamisk kapabilitets-tilgang, hvor de understreger betydningen af såvel at udvikle nye kapabiliteter som at udbygge de eksisterende kapabiliteter. Teece, Pisano og Shuen bruger Amit og Schoemakers beskrivelse af ressourcer og kapabiliteter som grundlag for en definition af disse elementer. I følge denne beskrivelse kontrolleres ressourcerne af virksomheden og kan bl.a. bestå af knowhow f.eks. patenter, finansielle og fysiske aktiver, medarbejdere o.s.v. medens kapabiliteter er såvel synlige som usynlige assets, som er virksomhedsspecifikke, og som skabes over tid gennem komplekse interaktioner mellem virksomhedens ressourcer.

Teece et al (1990 p.17) betegner kapabiliteter som “intermediate goods”, der genereres af virksomheden for at tilvejebringe forøget produktivitet af dens ressourcer såvel som fleksibilitet og beskyttelse af virksomhedens slutprodukt. Kapabiliteter er baseret på udvikling, gennemførelse og udveksling af informationer gennem virksomhedens “human capital”

Det er ikke alene sammensætningen af og sammenhængen mellem ressourcerne, som betyder noget, men også de mekanismer virksomhederne anvender for at akkumulere og sprede nye skills og kapabiliteter, samt den “kraft” som begrænser udgiften og retningen af disse processer.

Teece et al. nævner bl.a. path dependencies eller stiafhængighed, teknologiske muligheder og komplementære assets som nogle af virksomhedernes væsentlige styrkeområder. Med stiafhængighed erkender de, at historien betyder noget. En virksomheds tidligere investeringer og dens repertoire af rutiner - dens historie - bestemmer virksomhedens fremtidige adfærd. Relateret til stiafhængighed er eksistensen af komplementære asset., Begge fastlægger de virksomhedens strategiske muligheder. Virksomhedens stiafhængighed er ikke blot teknologiske af natur, stier er genereret af teknologiske trajectories eller baner og bestemmer - ved hjælp af de komplementære assets - virksomhedens udvikling.

#### *1.5.3.2. Konkurrencemæssige fordele.*

Efter Teece et al. mening er konkurrencemæssig fordel for en specifik virksomhed en funktion af virksomhedens grundlæggende kerne kompetence og dens relationer med kunder og leverandører. Hermed kæder de det ressourcebaserede perspektiv og den dynamiske kapabilitets-tilgang sammen med Hamel og Prahalad’s teori om kernekompetence (1990), og de understreger yderligere:

“Core competences, as raised by Prahalad and Hamel, are identical to our concept of capabilities/resources”. (1990 p.29).

Den dynamiske kapabilitets-tilgang ser ligesom kernekompetenceperspektivet de konkurrencemæssige fordele som liggende inden i virksomheden . Det er virksomhedens rutiner, dens færdigheder, dens organisation og dens kapabiliteter der er grundlaget for virksomhedens konkurrencemæssige fordele og tvinger analytikerne til snarere at fokusere på inkrementale strategier end på en mere planlægningsmæssig tilgang. Ud fra den dynamiske kapabilitets-tilgang rettes blikket mod de kapabiliteter, en virksomhed har, og hvorledes de udvikles. Strategi involverer valget mellem og binding til long-term stier og baner af organisationsmæssig kompetence.

I en senere artikel uddybes den dynamiske kapabilitets-tilgang (Teece and Pisano 1994) I artiklen argumenteres for, at en virksomheds konkurrencemæssige fordel stammer fra dynamiske kapabiliteter rodfæstet i højt udførte rutiner inden for selve virksomheden og indbygget i virksomhedens processer samt betinget af dets historie. Kilden til konkurrencemæssige fordele er “dynamic Capabilities” (1994 p. 538). Dynamic refererer til omgivelsernes skiftende karakter, hvor hastigheden af innovation accelererer, naturen af den fremtidige konkurrence og det fremtidige marked er vanskeligt at determinere. Timing er afgørende, og der kræves derfor bestemte strategiske processer for at overleve. Benævnelsen capabilities understreger, at hovedrollen i forbindelse med strategisk management består i tilpasning, integrering og omformning af interne- og eksterne organisatoriske færdigheder, ressourcer og funktionel kompetence i forhold til skiftende omgivelser

#### *1.5.3.3. Strategiske betingelser og dimensioner.*

Et hovedelement - i forbindelse med bygningen af en konceptuel struktur relateret til dynamiske kapabiliteter - er at identificere fundamentet, hvorpå særlige og vanskelige reproducerbare fordele kan bygges. Teece og Pisano nævner tre strategiske betingelser (1994 p. 539).

1. En kapabilitet må opfylde et brugerbehov således, at der rent faktisk er kunder til virksomhedens varer eller serviceydelser.

2 en kapabilitet må være unik, så den producerede serviceydelse eller det producerede produkt kan prisfastsættes uden for megen hensyntagen til konkurrenterne, og endelig.

3 må kapabiliteter være vanskelige at kopiere, således at udbyttet ikke vil blive konkurreret væk.

Teece og Pisano peger endvidere på tre strategiske dimensioner nemlig processer, positioner og stier. Med ledelses- og organisatoriske processer refereres til ting, som bliver gjort i virksomheden, hvilke betegnes som dens rutiner og mønster af nuværende praksis og læring. Med position refereres til virksomhedens nuværende økonomier ikke blot i form af teknologi og medarbejdere, men også i form af virksomhedens kundebase og relationer til leverandører. Med stier refereres til de mulige strategiske alternativer og attraktiviteten af de fremtidige muligheder.

Teece og Pisano hævder, at produktive systemer udviser stor indbyrdes afhængighed, og at det ikke er muligt at ændre et niveau uden samtidig at ændre andre niveauer. De fejl, eksisterende virksomheder af og til begår i forbindelse med introduktion af ny teknologi, kan netop ses som en konsekvens af manglende tilpasning mellem de organisatoriske processer, der er nødvendige for at understøtte det konventionelle produkt eller service og behovet for det nye produkt eller den nye service. Radikal organisatorisk omstrukturering vil normalt være påkrævet for at understøtte et nyt produkt, og det kan meget vel være mere hensigtsmæssigt at indbygge produktet i et separat datterselskab, hvor et nyt sæt af sammenhængende organisationsprocesser kan afpasses.

Læring er i følge Teece og Pisano en proces, gennem hvilken repetition og eksperimentering muliggør, at opgaver kan udføres bedre og hurtigere, og nye produktmuligheder kan identificeres. Læringsprocesser involverer såvel organisatoriske som personlige færdigheder. Læringsprocesser er sociale og kollektive, og forekommer ikke alene gennem imitation af og kappestrid mellem personer, som det er tilfældet med lærer og elev interaktion, men også på grund af fælles bidrag til forståelse af komplekse problemer. Læring kræver fælles kode af kommunikation og koordinerede søge processer. Som en koordineret ledelsesproces udgør det dynamiske kapabilitetskoncept potentialet for organisatorisk læring..

En virksomheds strategiske situation er ikke alene determineret af dets læringsprocesser og af sammenhængen mellem de interne- og eksterne processer og aktiviteter, men også af virksomhedens til enhver tid værende placering med hensyn til forretningsassets, påpeger Teece og Pisano .

Med forretningsassets mener de ikke virksomhedens inventar og udstyr, selv om det er specialiseret, men de mener snarere de handelsmæssige videnassets og de assets, der er komplementære til dem, lige som de mener virksomhedens omdømme og relationsmæssige assets. Der er således tale om, at virksomheden er i besiddelse af forskellige assets. Teece og Pisano nævner teknologiske assets, komplementære assets, finansielle assets og stedsbestemte assets.

Om de komplementære assets siger forfatterne:

“Technological innovation require the use of certain related assets to produce and deliver new products and services. Prior commercialization activities require and enable firms to build such complementarities”. (1994 p. 546)

Virksomhedens processer og position omfatter i fællesskab virksomhedens kapabiliteter og kompetencer. Virksomhedens kapabiliteter skal forstås i form af den organisatoriske struktur og ledelsesprocesser, som understøtter produktive aktiviteter.

Hvor en virksomhed bevæger sig hen, er en funktion af dens nuværende position og stierne såvel foran som bag den. En virksomheds strategiske kapabilitet ser Teece og Pisano som en funktion af virksomhedens processer, position og stier.

Hvad en virksomhed kan gøre, og hvor den kan gå, er således begrænset af udformningen af dens processer, positioner og stier. Hver komponent, som udgør dette kapabilitets skelet, må analyseres i en strategisk sammenhæng.

I en artikel peger David J. Collis og Cynthia A. Montgomery (1995) på, at det ressourcebaserede syn på virksomheder kan forklare, hvorledes en virksomheds ressourcer kan drive dens adfærd i en dynamisk konkurrencemæssig omverden, og at dette syn kombinerer den interne analyse af fænomenerne i virksomheden med den eksterne analyse af industrien og de konkurrencemæssige omgivelser. De hævder imidlertid, at det ressourcebaserede syn ikke erstatter tidligere brede tilgange til strategi gennem at kombinere interne og eksterne perspektiver. Det ressourcebaserede syn forklarer ikke i klare ledelsesmæssige termer, hvorfor nogle konkurrenter er mere profitable end andre, hvorledes kernekompetence skal anvendes i praksis, og hvorledes der kan udvikles meningsfulde forandringsstrategier. Det ressourcebaserede virksomhedssyn og den dynamiske kapabilitetstilgang er efter deres mening med andre ord ikke tilstrækkelig operationaliserbare strategiske perspektiver, selv om de på det teoretiske plan indeholder en væsentlig styrke.

#### *1.5.4. Værdifulde ressourcer*

Collis og Montgomery ser på samme måde som Wernerfelt (1984), Hamel og Prahalad (1990) og Teece og Pisano (1994) virksomheder som meget forskellige samlinger af fysiske og u håndgribelige assets og kapabiliteter. Der er ikke to virksomheder, der har haft de samme erfaringer, erhvervet de samme færdigheder, opnået de samme fordele og opbygget den samme organisationsmæssige kultur. Disse assets og kapabiliteter afgør, hvor effektiv og virkningsfuld en virksomhed opererer.

Hvis denne logik følges, vil en virksomhed i følge Collis og Montgomery blive positioneret til succes, hvis den har det bedste og mest hensigtsmæssige lager af ressourcer til rådighed for dens strategi. Collis og Montgomery taler om værdifulde ressourcer og beskriver dem på følgende måde:

“Valuable resources can take a variety of forms, including some overlooked by the narrower conception of core competence and capabilities. They can be physical, like the wire into your house. Or valuable resources may be intangible, such as brand names or technological know-how”. (1995 p.119)

Dermed vender Collis og Montgomery tilbage til Wernerfelts (1984) mere operationelle beskrivelse af ressourcebegrebet, og betegnelsen værdifulde ressourcer bliver synonym med Teece og Pisanos kapabiliteter.

##### *1.5.4.1. Fundamentale markeds kræfter.*

Collis og Montgomery peger endvidere på sjældenhed, egnethed og efterspørgsel som tre fundamentale markeds kræfter, der determinerer værdien af en ressource eller kapabilitet. Dermed bevæger den strategiske opfattelse sig fra en indefra - ud position hen mod en mere ligevægtig tilstand, hvor virksomhedens ressourcer ikke kan evalueres alene, fordi værdien og betydningen af resurserne må determineres i et samspil med markedets kræfter.

Vedvarende konkurrencemæssige fordele kan kun opnås, såfremt virksomhedens ressourcer anvendes i relation til de markedsmæssige værdier. For at en ressource kan anvendes som udgangspunkt for en effektiv strategi, må den derfor opfylde nogle markedsmæssige værdikriterier. Virksomheden må med andre ord fokusere på ressourcer og udvikle værdifulde ressourcer eller kapabiliteter, som i det lange løb kan adskille virksomheden fra dens konkurrenter og skabe varige konkurrencemæssige fordele.

For at en ressource skal kunne anvendes som udgangspunkt for en effektiv strategi, må den opfylde nogle markedsmæssige værdikriterier. Nogle er mere indlysende end andre. F. eks. må en værdifuld ressource bidrage til produktionen af noget - en vare eller tjenesteydelse - som kunderne ønsker og til en pris, de er villige til at betale. Andre ressourcer opfatter Collis og Montgomery som værende mere spidsfindige, og de hævder, at disse ressourcer derfor ofte vil blive misforstået eller anvendt forkert. Collis og Montgomery (1995) har opstillet følgende kriterier for en resources værdi.

#### *1.5.4.2. Kriterier for en resources værdi.*

1. *Imiterbar*, det vil sige at en ressource skal være svær at kopiere. Dette kan opfyldes, såfremt ressourcen er fysisk unik eller stiafhængig. Det vil sige, at den ikke blot kan købes men må udvikles over tid. Ressourcen kan også være relationsafhængig. Det vil sige være bundet sammen med andre ressourcer, hvilket ofte er tilfældet med organisatoriske evner og færdigheder. Endelig kan en ressource være så økonomisk bundet, at det virker afskrækkende på konkurrenterne.
2. *Varighed*. Med varighed menes, hvor hurtigt en ressource forringes, og om ressourcen er i stand til at fastholde konkurrenceevnen over tid.
3. *Tilegnelse*. Med tilegnelse hentydes til, at det ikke er alt afkast fra en ressource, som automatisk tilbageføres til den virksomhed, der ejer ressourcen. Det er med andre ord et spørgsmål om, hvem der får udbyttet af det, en ressource skaber.
4. *Substitution* fokuserer på, om en unik ressource kan blive trumfet af en anden ressource.
5. *Konkurrenceværdi*. Med konkurrenceværdi tages der stilling til, hvilke andre virksomheders ressourcer, der egentlig er bedre.

Collis og Montgomery slutter artiklen med at fastslå, at i en verden med stadige forandringer, har virksomhederne behov for at opretholde et vedvarende pres på de fronter, der opbygges i forbindelse med den næste konkurrencerunde.

Ledelsen må derfor hele tiden investere i en opgradering af virksomhedens ressourcer, uanset hvor gode ressourcerne er i dag, og afbalancere dem i forhold til effektive strategier inden for attraktive industrier eller brancher, inden for hvilke de kan bidrage til en konkurrencemæssig fordel.

### 1.5.5. Relationsstrategier.

Inden for relationslitteraturen er der beskrevet en relationsstrategi.

Søren Hougaard (1998) understreger således, at gode resultater forudsætter, at virksomheden råder over kompetence til at udvikle lønsomme kunderelationer. Virksomheden skal have flere og bedre kunder i forhold til konkurrenterne og kunderne skal udvise større loyalitet. Der opstår imidlertid i følge Hougaard ofte et loyalitets/tilfredhedsparadoks. Det vil sige, at selv om kunderne tilkendegiver, at de er tilfredse med samarbejdet, optræder de alligevel troløse. Dette fører til påstanden om, at det kun er kunder, der er ovenud tilfredse, der reelt er loyale. For virksomhederne handler det derfor ikke om at have tilfredse kunder, men at have ovenud tilfredse kunder og dermed lønsomme kunder. Hougaard beskriver fire relationsstrategier. To over for hele markedet, og to overfor dele af markedet, det vil sige bestemte kunder eller grupper af kunder. Over for hele markedet beskrives følgende strategier:

1. *Rutinisering.* Med rutinisering opbygges der en forventning om, at "man kan regne med os". Den væsentligste fordel for kunden består i lave transaktionsomkostninger.

2. *Differentiering.* Differentieringsstrategien fokuserer på unik kvalitet i selve relationen. Hougaard peger på, at fundamentet for relationsdifferentiering ofte er en innovation eller et særligt omdømme skabt af personer eller særlige begivenheder. Denne innovation eller denne magnet er afgørende i forbindelse med hvervning af kunder. For at styrke kunderelationen er det hensigtsmæssigt at involvere kunden i selve leverancen. Der nævnes management consulting, bankrådgivermodellen samt luftfartsselskabernes forsøg på at overgå hinanden som eksempler.

Over for dele af markedet beskrives følgende strategiske muligheder:

1. *Selektering.* Ved selektering udvælges en bestemt kundegruppe med et ensartet relationsbehov. Pointen er, at virksomheden herefter tilpasser sig dette kundesegments behov og forventninger og tilbyder en kvalitet, der opfattes som høj, samtidig med at transaktionsomkostningerne opfattes som værende lave.

2. *Individualisering.* Med dette strategiske udgangspunkt tilpasses relationen til hver enkelt kunde. Ideen er, at en sådan tilpasning vil kunden sandsynligvis opleve som meget positiv, og at kunden skal føle en højere relativ nytte.

Hougaards relationsstrategier ligger tilsyneladende tæt op af Porters generiske strategier - hvor virksomhederne har valget mellem stordriftsfordele, differentiering og kundefokus - set i et marketingperspektiv.

En sådan perspektivering rejser imidlertid flere spørgsmål. Især er det et spørgsmål, i hvilken udstrækning virksomhedens koncept eller koncepter har indflydelse på valg af strategi.



Skal en virksomhed med flere forretningsområder arbejde med en eller flere af de beskrevne strategier? Hvilken indflydelse vil arbejdet med forskellige strategier have på de valgte strategier? Hvilke konsekvenser vil valg af strategi have for virksomhedens organisation og økonomiske grundlag? Hvilke interne elementer er afgørende for valg af strategi, og hvorledes identificeres virksomhedens kompetencer og de værdifulde ressourcer for blot at nævne nogle af de spørgsmål, der melder sig i relation til operationaliseringen af de beskrevne strategier.

Hougaards beskrivelse af de fire relationsstrategiske muligheder peger imidlertid på relationer som et økonomisk fænomen mellem kunde og leverandør og på relationsøkonomiens tilsyneladende store betydning i forbindelse med virksomhedernes bestræbelser på at etablere varige konkurrencemæssige fordele.

### **1.6. Sammenfatning**

De oplevelsesintensive turistvirksomheder er en del af en større helhed (kapitel 1 afsnit 1.2.3.) I litteraturen bliver denne helhed ofte betegnet som en destination. De seneste forskningsresultater omkring destinationer synes at være foretaget af Wolfgang Framke (kapitel 3 afsnit 1.4.1.). Relationer mellem aktører er grundlaget for dette arbejde (kapitel 3 afsnit 1.6.2.).

Relationsbegrebet er imidlertid betydelig mere udviklet inden for serviceområdet, hvor relationer ikke blot handler om relationer mellem virksomheder, men hvor relationer også ses som et nyt marketingkoncept idet marketing betragtes som en induktiv proces (kapitel 3 afsnit 1.6.1.). Hermed forbindes Framkes netværksorienterede perspektivet med et kundeperspektiv.

Netværksperspektivet kan grundlæggende betegnes som et udbuds- eller pushorienteret perspektiv, hvor aktørerne hovedsagelig befinder sig på udbudssiden, medens kundeperspektivet må betegnes som et efterspørgsels- eller pullorienteret perspektiv med kunden som det centrale element. Relationsbegrebet "samler" med andre ord teoretisk udbuds- og efterspørgselsiden og udgør det teoretiske grundlag for studierne af turistvirksomhedernes innovative adfærd.

De seneste resultater inden for forskningen omkring serviceinnovationer viser, at den traditionelle opfattelse af at servicevirksomheder er mindre innovative end vareproducerende virksomheder stadig holder. Dette bekræftes bl.a. af en større europæisk undersøgelse (Sundbo og Gallouj 1998). Undersøgelsen samt nyere casestudier (Innovation og beskæftigelsesmønstre i service - Rapport nr.1 februar 1999 og Berrys undersøgelser 1999) viser endvidere, at innovationsadfærden er strategisk og orienteret mod procesinnovationer mere end mod produktinnovationer.

Med sin bog, "Tourism, technology and Competitive Strategies (1993) synes Aulina Poon at være en af de første, der har ydet et væsentligt bidrag om strategier til turistlitteraturen gennem sin beskrivelse af konkurrencemæssige strategier som en succesfaktor for turistindustrien (kapitel 3 afsnit 1.4.).

Selv om Poon har hentet visse begreber fra serviceteorierne, opfatter Poon turistindustrien på linie med den vareproducerende industri, og ser dermed turistvirksomheder som vareproducerende virksomheder. Grundlaget for det strategiske teorifelt er hovedsagelig Porters arbejder om "competitive strategies", hvor de konkurrencemæssige fordele skabes gennem positionering af virksomheden i dens omverden (kapitel 4 afsnit 1.5.1.2.). Nyere opfattelser af strategibegrebet så som "det ressourcebaserede virksomhedsperspektiv" og "den dynamiske kapabilitetstilgang" (kapitel 4 afsnit 1.5.3.) er således ikke anvendt specifikt for turistvirksomheder og turistdestinationer.

Med baggrund i turistvirksomheder som servicevirksomheder (kapitel 1 afsnit 1.2.1. og kapitel 3. afsnit 1.5.) og relationsperspektivet (kapitel 3 afsnit 1.6.) herunder turistproduktets organisering (kapitel 3 afsnit 1.4.1.) synes det derfor hensigtsmæssigt at fokusere på de ressourcebaserede strategiske perspektiver (kapitel 4 afsnit 1.5.3. og 1.5.4.) ved undersøgelser af turistvirksomheders innovative adfærd og som første fase søge at udbygge begrebsapparatet omkring destinationsbegrebet.

## **KAPITEL 5**

### **Analysens 1. trin**

#### **- Hen imod en dynamiske destination -**

##### **1.1. Multiple casestudie med fokus på destinationsbegrebet.**

Hensigten med analysens 1. trin er at udvikle et begrebsapparat for den turistmæssige helhed som de økonomi- og beskæftigelsesskabende turistvirksomheder er en del af (kapitel 2 afsnit 1.3.1.). Denne helhed beskrives i litteraturen som en turistdestination, men på grund af begrebsmæssig svaghed og uklarhed hersker der en grundlæggende mangel på præcision og fokus ved studierne af turisme og destinationer (Kapitel 1 afsnit 1.2.3. og kapitel 3 afsnit 1.1.). En del har imidlertid adopteret N. Leipers model for et turistsystem som udgangspunkt for deres studier af turisme.

Leiper (1990) peger på, at turistdestinationen er det centrale element for systemet. Det er destinationens konkurrencemæssige evne, der er afgørende for efterspørgslen og det økonomiske resultat (kapitel 3 afsnit 1.3.). Turistvirksomhedernes evne til at udvikle sig og skabe økonomisk vækst er tilsyneladende nøje forbundet med, hvilke ressourcer området eller destinationen råder over og hvorledes disse anvendes.

Leipers model er en deskriptiv model, der determinerer destinationer ud fra geografiske mål, hvor det snarere er placeringen af elementerne eller aktørerne og ikke konteksten mellem aktørerne, der er udgangspunktet for determineringen af helheden.

Turisme er placeret inden for serviceindustrien og turistvirksomhederne er typiske servicevirksomheder, hvor kunden har en central rolle. Service kan således ikke produceres og forbruges uden kundens medvirken. (Sasser et al. 1978). Produktionen er en proces, som skaber service, der på samme tidspunkt forbruges (Lehtinen 1987). En serviceydelse er ikke noget konkret tilstedeværende, men bliver til i en proces, hvor produktion og forbrug udgør en helhed og kræver servicemodtagerens fulde medvirken. Når processen er afsluttet, ophører produktet med at eksistere (Grönroos 1982).

Kunderne kan med andre ord betragtes som en del af den helhed de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder er en del af. Det synes derfor hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i kundernes oplevelse af denne helhed og fokuserer på relationerne mellem de elementer der indgår i helheden og dermed anskue destinationen ud fra et perceptionsmæssigt perspektiv, hvilket også var konklusionen på Kapitel 3 afsnit 1.3. Denne opfattelse danner grundlaget for forsøget på at udvikle et begrebsapparat for en turistdestination, der ser destinationsbegrebet ud fra såvel et udbudsmæssigt- som et efterspørgselsmæssigt perspektiv

##### *1.1.1. Attraktionsværdi.*

En destination er som oftest beskrevet som et amalgam af faciliteter og attraktioner. Det er først og fremmest den tiltrækningskraft, attraktionerne er i besiddelse af, der skaber efterspørgslen og determinerer en destination (kapitel 3. afsnit 1.3.1.1.).

Foruden selve overnatningen kan de fleste overnatningsfaciliteter mere eller mindre eksplicit tilbyde en række oplevelsesmuligheder. Attraktionerne og faciliteterne udgør tilsammen destinationens tilbud til markedet (Burkart & Medlik 1990 og Mill & Morrison 1992), og det må derfor være den opfattelse, den enkelte person eller gruppe af personer danner sig af dette tilbud, der er afgørende for valg af rejsemål og kundens opfattelse af destinationen.

### 1.1.2. Den empiriske baggrund

De hidtil foretagne empiriske undersøgelser af en destinations attraktionsværdi er foretaget på baggrund af de besøgenes vurdering af de enkelte attraktionsfaktorer ved afrejsen, det vil sige, *efter* besøget har fundet sted (Danmarks Turistråd). En sådan måling må nødvendigvis være præget af det afsluttede besøg og den øjeblikkelige situation med hjemsted som rejsemål, og siger intet præcist om, hvad der var afgørende for valget af den netop overståede ferie.

For at få et mere troværdigt billede af en persons eller gruppe af personers opfattelse eller image af en destination og dermed af den etablerede opfattelse af destinationen og dennes attraktionsværdi vil det derfor være mere hensigtsmæssigt at undersøge personernes opfattelse, *før* afrejsen fra hjemmet men *efter* beslutning om rejsemål er truffet.

Spørgsmålet om determinering af en destination søges besvaret gennem 4 casestudier. Multiple casestudiet er valgt ud fra ønsket om at producere generel viden og belyse et samtidigt fænomen inden for det virkelige livs rammer (Yin 1989).

Som undersøgelsesenhed er valgt 4 campingpladser placeret i forskellige områder af Danmark. Foruden hensynet til ressourcer og accept (Kapitel 2 afsnit 1.3.1) er campingpladser også valgt på baggrund af en antagelse om, at livet på en campingplads spiller en afgørende rolle for gæsterne, og derfor er en væsentlig faktor i forbindelse med gæsternes opfattelse af virkeligheden. Campingpladser må derfor antages at have en væsentlig attraktionsværdi indbygget i selve tilbuddet om overnatning. For mange campister er det således ikke alene et spørgsmål om at sikre overnatning, men til en vis grad også at disse overnatninger foregår i et bestemt miljø. Miljøet i forbindelse med et ophold på et hotel synes ikke at spille samme rolle.

De 4 campingpladser er beliggende følgende steder i Danmark:

1. Silkeborg (Si) lige op ad Silkeborg Sø og Gudenå
2. Skagen (Sk) ved havet lige syd for Råbjerg mile.
3. Nykøbing M (Nm) en lille kilometer fra Sallingsund.
4. Hadsund (Ha) ved havet 2 km nord for Øster Hurup.

Campingpladsen i Silkeborg er beliggende i et byområde med mange aktivitesmuligheder samt udflugter til nærliggende naturskønne områder.

Skagen-pladsen ligger ved Vesterhavet og den store sandklit Råbjerg Mile. Foruden aktiviteter i forbindelse med disse naturattraktioner har området ry for at have et stabilt og sundt klima. Endvidere opfattes Skagen som et eksklusivt ferieområde.

Tæt ved Nykøbing M-pladsen findes der en større menneskeskabt blomsterpark med en række aktivitetstilbud til børn. Endelig er der ca. en kilometer fra pladsen en børnevenlig strand.

Hadsund-pladsen er placeret på den Danske østkyst, der regnes for mere børnevenlig end vestkysten. Pladsen ligger forholdsvis tæt på større byer (Ålborg og Randers), der tilbyder en lang række aktiviteter og flere former for underholdning.

De fire campingpladsers beliggenhed medfører således et forskelligt udbud af attraktioner og indikerer en forskellig købsadfærd ved valg af opholdssted.

Campingpladserne er alle godkendt af Campingrådet og lever dermed op til myndighedernes krav. Campingpladser kan tildeles fra 1 til 5 stjerner.

I forbindelse med tildeling af 4 og 5 stjerner er en pointgivning for specielle aktiviteter, faciliteter og omgivelser en del af klassificeringen, men ikke alle nævnte aktiviteter, faciliteter og omgivelser findes på samtlige 4- og 5-stjernede pladser.

De 4 campingpladser var på undersøgelsestidspunktet klassificeret således:

	Si	Sk	Nm	Ha
Tildeling	***	****	****	***

Respondenterne var personer med bopæl i Danmark, og som havde reserveret mindst 3 overnatninger på undersøgelsesenhederne, men endnu ikke havde påbegyndt opholdet på pladsen. Besvarelserne er således foretaget på respondenternes bopæl og tilbagesendt inden påbegyndelse af ferien.

Det empiriske materiale består af interview foretaget som postenquete med lukkede svarkategorier og beskriver respondenternes beslutningsgrundlag ved valg af feriemål ud fra deres vurdering af tilstedeværelse af en række attraktionsfaktorer og faktorernes indbyrdes sammenhæng.

I forbindelse med dataindsamlingen er der valgt en kvantitativ fremgangsmåde, medens der ved tolkningen af undersøgelsen er anvendt en kvalitativ fremgangsmåde.

En sådan multimetodetilnærning eller metodetriangulering (Jick 1979 og Decrop 1999) kan i stor udstrækning ophæve de begrænsninger, der er knyttet til såvel kvantitative som kvalitative data (Kruise 1988, Grønmo 1980 og Andersen 1990).

Medens de kvantitative undersøgelsesmetoder søger en generel forklaring på alt (Lehtinen 87), indebærer interviewet en implicit fænomenologisk og hermeneutisk forståelsesform (Kvale 1990), hvor der søges en forståelse af fænomenernes betydning (Andersen 1990). En metodetriangulering sammenkæder den generelle forklaring på med den specifikke forståelse af fænomenerne.

Det empiriske mål må i denne undersøgelse betegnes som hypotesebringende snarere end hypoteseverificerende med vægten lagt på de enkelte variables indbyrdes sammenhæng og struktur. Undersøgelsen må således betegnes som en eksplorativ undersøgelse (Neergaard 1990 og Frøslev Christensen 1996), der i større udstrækning forsøger at forstå årsagssammenhænge end at beskrive sådanne sammenhænge.

### *1.1.3. Postenquêtens design.*

For at få et billede af attraktionsværdien i forbindelse med valg af rejsemål blev respondenterne bedt om at tilkendegive, hvilken betydning de tillagde en række variable, inden for de tre hovedkategorier destinationers attraktioner kan opdeles i, da de valgte at overnatte på den campingplads, de havde reserveret plads på.

Inden for hovedkategorien naturrelaterede attraktioner blev der spurgt om følgende attraktionsfaktorer: Områdets natur - Havet - Klimaet i området.

I forbindelse med de Kulturrelaterede attraktioner blev der spurgt om følgende attraktionsfaktorer: Historiske seværdigheder i området - Lokalbefolkningen i området. Koncerter, teater, museer m.v.

De udfoldelses- eller aktivitets orienterede attraktioner blev beskrevet gennem følgende attraktionsfaktorer: Aktivitetsmuligheder, cykelture, golfbaner, lystfiskeri m.m. Forlystelser i området, f.eks. sommer- og vandlande, dyreparker m.v.

Endelig blev der spurgt om, hvilken betydning respondenterne havde tillagt livet på campingpladsen, da de valgte campingplads.

Respondenterne kunne ved alle spørgsmål vælge mellem følgende svarmuligheder:

- Ingen betydning
- Ringe betydning
- Nogen betydning
- Stor betydning
- Afgørende betydning

Ved resultatberegningen blev svarmulighederne tillagt følgende værdier:

Ingen betydning	værdien	100
Ringe betydning	“	200
Nogen betydning	“	300
Stor betydning	“	400
Afgørende betydning	“	500

Respondenterne blev endvidere bedt om at tilkendegive, om de tidligere havde holdt campingferie i dette område af Danmark samt oplyse alder og rejsegruppens sammensætning. Endelig blev respondenterne spurgt, om de havde planlagt at besøge andre egne af landet.

Der blev udsendt spørgeskema til alle, der som minimum havde bestilt 3 overnatninger på undersøgelsesenheden. Spørgeskemaerne blev distribueret i uge 24 og i alle tilfælde blev der opnået en svarprocent på mere end 80. Den høje svarprocent kan skyldes flere faktorer. Den mest nærliggende forklaring synes at være en god timing og en overskuelig opgave for respondenterne.

Det vedlagte følgebrev gav et forvarsel om et kommende ferieophold. Alle respondenterne havde bestilt et ophold men endnu ikke gennemført det. De havde således truffet et valg i forventning om et positivt ophold. De benyttede muligvis lejligheden til at udfylde spørgeskemaet til at konkretisere deres forventninger og bekræfte deres valg af overnatningsfacilitet og feriedestination. Hertil kom, at spørgeskemaet kun indeholdt få spørgsmål uden egentlig krav om åbne besvarelser.

Antallet af besvarelser fordeltes på følgende måde:

	Si	Sk	Nm	Ha
Antal skemaer retur	33	114	105	61
Antal personsvar (estimeret*)	99	342	420	230

\*) Personsvarene er estimeret på baggrund af respondenternes angivelse af rejsegruppens art sammenholdt med statistiske oplysninger og rejsegruppernes størrelse.

Postenquétens design er surveystudiet, der er i stand til at beskrive sammenhænge mellem forskellige fænomener og sandsynliggøre årsagssammenhænge (Andersen 1990). Begrænsning af ressourceanvendelse samt ønsket om en høj svarprocent var et væsentligt motiv ved valg af design og udformningen af spørgeskema. Da formålet med undersøgelsen alene var et ønske om at beskrive og sandsynliggøre visse generelle sammenhænge blev survey valgt som forskningsdesign og spørgeskemaet begrænset til få spørgsmål med angivne svarmuligheder. Det viste sig imidlertid, at en del havde suppleret svarmulighederne samt tilføjet begrundelser for det afgivne svar.

#### *1.1.4. Resultatet af casestudierne.*

De demografiske data - alder og rejsegruppe - i denne undersøgelse bekræfter tidligere undersøgelsers antagelse om, at camping er en foretrukket overnatningsform for familier med børn (Danmarks Turistråd 1992).

I denne undersøgelse gør det sig især gældende for pladserne Nm og Ha, hvor mere end 80% af respondenterne tilhører gruppen familier med børn. For pladserne Si og Sk er der lige så mange med som uden børn. Disse pladser udviser endvidere en større spredning i respondenternes alder.

Endvidere bekræfter denne undersøgelse, at omkring halvdelen af campisterne kun benytter sig af én plads i ferien, medens 4 ud af 5 max. besøger 3 pladser (Danmarks Turistråd 1992). En tilsvarende procentdel af respondenterne i denne undersøgelse tilkendegav således, at de ikke havde planer om at besøge andre dele af landet i dette ferieår. Lægges der hertil, at omkring 80% af alle campister hjemmefra har planlagt, hvilket område de ønsker at holde ferie i, er der meget der tyder på, at campister er meget bevidste omkring rejsemål og i mange tilfælde vælger et bestemt mål for deres ferie på trods af, at campister har stor frihed med hensyn til overnatningsmuligheder. Der er grund til at antage, at det samme er tilfældet med personer, der vælger andre former for overnatningsfaciliteter.

Med udgangspunkt i respondenternes tilkendegivelse af attraktionsfaktorenes betydning for valg af feriemål er der beregnet en gennemsnitlig værdi for den enkelte attraktionsfaktor relateret til de 4 campingpladser.

Dette giver følgende billede:

	Si	Sk	Nm	Ha
Områdets natur	400	410	310	360
Havet	210	440	260	450
Klimaet	250	370	240	300
Hist. seværdigh.	290	270	200	200
Lokalbefolkning	180	210	170	180
Koncerter muse	200	200	150	150
Aktivitetmulig	320	330	390	320
Forlystelser	310	290	460	350
Livet på pladsen	370	380	430	400

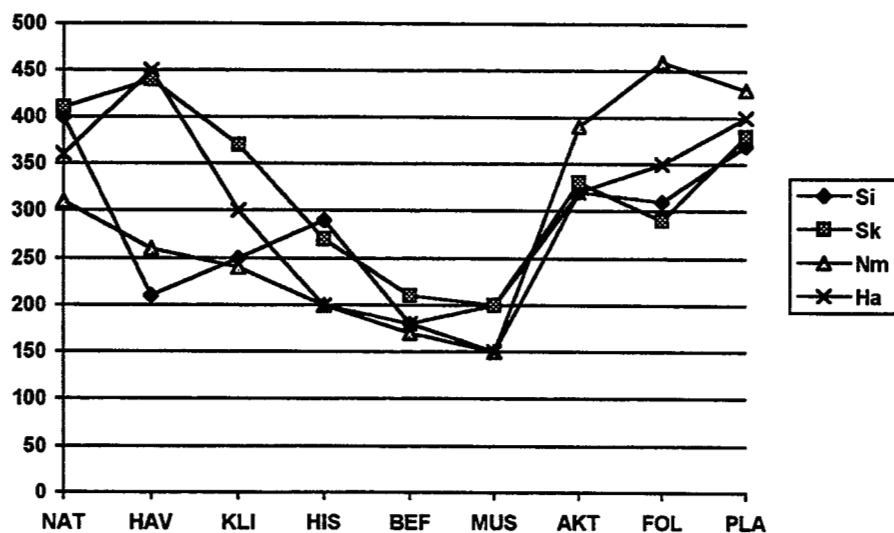
Værdierne afrundet til hele 10'ere.

Tabel 1. Respondenternes angivelse af attraktionsfaktorenes betydning.

En sammenligning af attraktionsfaktorenes betydning for de enkelte campingpladser kan illustreres som vist i figur 9.

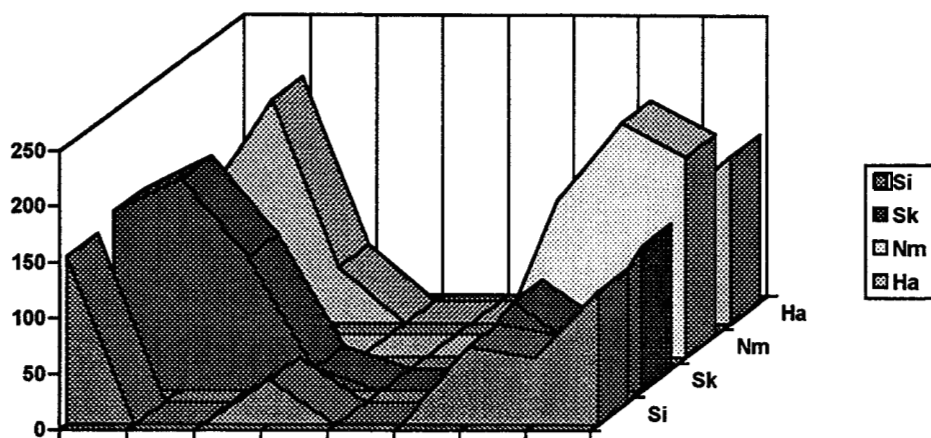


### Værdier



Figur 9. En sammenligning af de enkelte attraktionsfaktorerets betydning.

Tillægges alle værdier under 250 ingen eller kun ringe betydning, fremkommer der - som vist i figur 10 - et billede af pladsernes profil.



Figur 10: De undersøgte campingpladseres destinationsprofil.

For alle de undersøgte campingpladser tillægges livet på pladsen stor betydning og må således anses for at være en væsentlig motivationsfaktor i forbindelse med valg af ferieform. Camping er tilsyneladende ikke blot en foretrukket overnatningsform for familier med børn (Danmarks Turistråd 92), men kan betegnes som en livsstil, hvor oplevelser på pladsen spiller en afgørende rolle.

Undersøgelsen viser imidlertid også, at der er andre faktorer, der er afgørende valg af campingplads. Det er således bemærkelsesværdigt, at klassificeringen tilsyneladende ingen indflydelse har på respondenternes vurdering af betydningen af livet på pladsen. Man kunne vente, at respondenter med reservation til en 4 stjernet campingplads tillagde livet på pladsen større betydning end respondenter, der havde reserveret på en 3 stjernet plads. men dette er ikke tilfældet. Respondenterne, der har bestilt plads på den 3 stjernede Ha, tillægger således livet på pladsen større betydning end respondenter med reservation til den 4 stjernede Sk. Betydningen af livet på pladsen har snarere relation til gruppens sammensætning (tabel 2).

	Si	Sk	Nm	Ha
Par	29	28	7	9
Par med børn	45	53	68	64
venner	13	11	4	8
Venner og børn	13	8	21	19

Tabel 2. Respondenternes gruppesammensætning i forhold til de undersøgte campingpladser.

For grupper med børn har livet på pladsen således større betydning, end det har for grupper uden børn. Når grupper med børn foretrækker Ha frem for Sk hænger det altså ikke sammen med faciliteterne og tilbudene på pladsen, men må tilskrives andre faktorer. Dette bekræftes af, at nogle grupper med børn foretrækker den 3 stjernede Ha frem for den 4 stjernede Nm selv om Nm i følge den offentlige klassificering i højere grad skulle være i stand til at opfylde denne gruppes særlige ønske om og forventning til gode livsbetingelser på pladsen.. Det må således også være de attraktionsfaktorer, der findes i omgivelserne omkring campingpladsen, der er afgørende for valg af plads.

Hver campingplads har med andre ord sin egen karakteristiske attraktionsprofil afhængig af de besøgenes vurdering af attraktionsfaktorerne. Sk og til dels også Ha's profil er således koncentreret omkring områdernes natur, havet og klimaet i området, medens Nm's profil er domineret af aktivitets- og forlystelsesmuligheder samt livet på pladsen. For Si har områdets natur også stor betydning, men i modsætning til de øvrige pladser er profilen for denne plads ikke særlig domineret af nogle bestemte attraktionsfaktorer. Sammen med Sk er Si således de eneste pladser, hvor historiske seværdigheder tillægges betydning.

Når nogle vælger Nm frem for Ha hænger det tilsyneladende sammen med forskelle i ønske om oplevelser.

For familier med børn, der foretrækker oplevelser i forbindelse med havet, har Ha sandsynligvis større tiltrækning end Nm medens Nm sikkert foretrækkes af familier med børn, der søger oplevelser af aktivitetsmæssig og underholdningsmæssig karakter. Ønsker man oplevelser i forbindelse med natur, er Sk's konkurrenceprofil mere attraktiv end den, Si er i stand til at udvise. Er ønsket derimod et mere bredt tilbud om oplevelser, er Si sandsynligvis at foretrække som campingplads.

Det skal dog bemærkes, at den viste gruppefordeling ikke nødvendigvis beskriver den reelle fordeling på de undersøgte pladser men alene viser gruppefordelingen blandt respondenterne, d.v.s. personer, der har reserveret plads på campingpladser. Der er således mulighed for, at grupper med børn er mere interesseret i at sikre sig plads på en bestemt campingplads - og derfor sikre plads gennem reservation - end grupper uden børn og derfor udgør en mindre del af den totale besøgs mængde.

Faktorer som lokalbefolkningen, historiske seværdigheder og koncerter, teater og museer har tilsyneladende ringe betydning i forbindelse med valg af campingplads.

En opdeling af respondenterne ud fra deres forhåndskendskab til området gav følgende resultat:

PLADSER	Si	Sk	Nm	Ha
<b>FORDELING</b>				
Med kendskab	55	67	55	34
Uden kendskab	45	33	45	66

En sammenligning mellem den betydning, respondenter med kendskab til området tillægger de enkelte attraktionsfaktorer og den betydning, respondenter uden kendskab til området tillægger de enkelte attraktionsfaktorer, viser en meget stor grad af overensstemmelse for de tre af campingpladserne i undersøgelsen.

Den fjerde plads udviser derimod en vis forskel i forbindelse med gæsternes valg af pladsen. Gæster uden kendskab til pladsen tillagde således aktiviteter og forlystelser større betydning end gæsterne med kendskab til pladsen gjorde, da de valgte at overnatte på pladsen . Denne campingplads har tilsyneladende ikke så præcis en profil som de øvrige pladser.

## **1.2. Konklusion på analysens 1. trin.**

Campingferie må betegnes som en ferieform, der især benyttes af familier med børn. For campister er et ophold på en campingplads af flere grunde måske mere attraktivt end det, andre overnatningsfaciliteter kan tilbyde.

Selv om undersøgelsen viser at livet på pladsen spiller en afgørende rolle for gæsterne på campingpladsen, er det dog også andre attraktionsfaktorer, der er afgørende for valg af en bestemt plads. Set med gæstens øjne er campingpladsen således ikke et produkt i sig selv, men en del af en større helhed bestående af en række sammenhængende attraktionsfaktorer. I forbindelse med en persons valg af feriemål indgår der en vurdering af disse attraktionsfaktoreres indbyrdes styrke og faktorerens overensstemmelse med de oplevelser, personen søger.

Attraktionsstrukturen er afgørende for personernes valg af feriemål og turisternes tilstedeværelse på destinationen. Det er imidlertid faciliteterne, der sikrer, at de rejsende kan komme til attraktionerne og opholde sig på destinationen, ligesom det økonomiske resultat af turisternes besøg hovedsagelig er forbundet med udnyttelsen af disse ressourcer. Tilsammen er attraktionerne og faciliteterne et udtryk for et turistprodukt og udgør de ressourcer, udbudssiden råder over.

De attraktionsmæssige ressourcer er knyttet til efterspørgselssiden gennem købsprocesser, medens facilitetsressourcerne er knyttet til efterspørgselssiden gennem transaktionsprocesser. Det er attraktionsressourcernes tiltrækningskraft, der motiverer kundegrupperne og påvirker den konkrete købsbeslutning.

For at kunne praktisere beslutningen om at besøge et bestemt rejsemål må kunden foretage visse transaktioner. Kunden skal bevæge sig fra sit opholdssted til det valgte rejsemål, og her skal kunden indlogeres. Disse transaktioner foregår i en proces, hvor ressourcerne på efterspørgselssiden og ressourcerne på udbudssiden udnyttes gennem en transaktionsproces. Når kunden er ankommet og indlogeret starter produktionsprocessen, hvor samspillet mellem ressourcerne på udbudssiden og de attraktionsmæssige ressourcer anvendes til at producere de enkelte serviceydelser.

Set fra udbudssiden er det ikke nok at tilbyde markedet egne ydelser. Kundens efterspørgsel er primært rettet mod attraktionerne og den tiltrækningskraft attraktionerne er i besiddelse af. Har attraktionerne en tilstrækkelig stor tiltrækningskraft kan kunden beslutte sig til at foretage en rejse til et bestemt område og benytte sig af bestemte faciliteter. Faciliteterne er med andre ord afhængige af attraktionernes evne til at udvikle en tiltrækningsværdi af en sådan størrelse, at det bliver tilstrækkelig attraktivt for markedet at gennemføre et køb - i dette tilfælde bestille et ophold på en campingplads.

I bestræbelserne på at tilgodese markedets behov må faciliteterne derfor ikke alene interessere sig for egne ydelser, men må i lige så høj grad interessere sig for attraktionernes evne til at tilgodese dette behov. Dette sker gennem en proces, hvor faciliteterne søger at skabe komplementaritet mellem egne ressourcer og de ressourcer attraktionerne stiller til rådighed for markedet.

Et eksempel på en sådan proces er overnatningsfaciliteternes udnyttelse af attraktionernes ressourcer gennem inddragelse af egne ydelser i markedsføringen- eller produktionen.

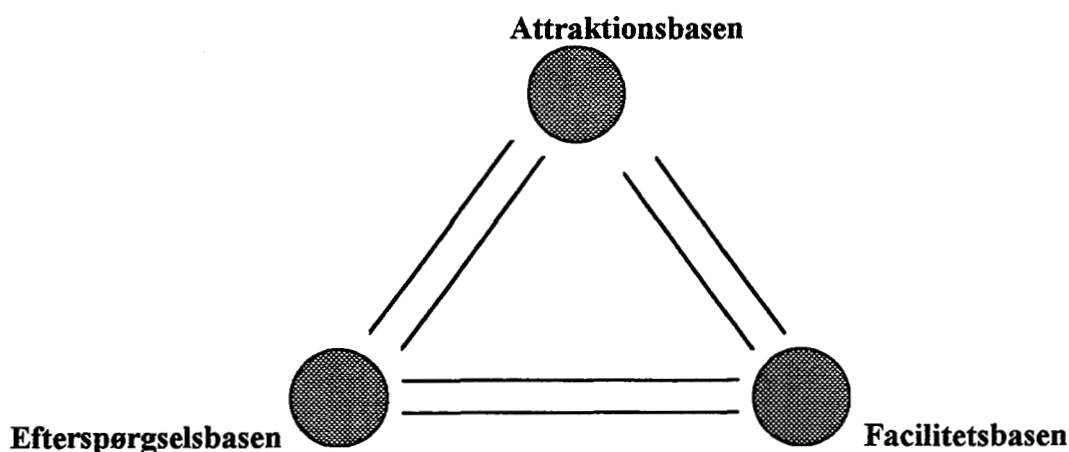
Dette er tilfældet når hotellet tilbyder beachparty eller greenfee til en golfbane, og når transportselskabet tilbyder et kulturarrangement bestående af transport, ophold og teaterbesøg.

I visse tilfælde søger faciliteterne at udvikle attraktioner, der har en tilstrækkelig tiltrækningskraft til at udgøre hele salgsmotivet. Badelande er et eksempel på en sådan udvikling, hvor processen mellem attraktioner og faciliteter kan betegnes som helt integreret.

Attraktionerne kan imidlertid heller ikke agere alene på markedet. Uden faciliteter, der sikrer at de rejsende kan komme til attraktionerne og opholde sig i nærheden af dem, kan attraktionernes tiltrækningskraft have svært ved at udløse et køb og generere økonomi. Pointen er, at hverken attraktioner eller faciliteter kan agere alene på markedet men er bundet sammen i et slags symbiotisk forhold, hvor ressourcerne må bindes sammen for at have værdi for markedet.

### 1.2.1. En Dynamiske Destination.

En destination kan således beskrives som et dynamisk hele bestående af tre ressourcebaser: Attraktionsbasen, Facilitetsbasen og Efterspørgselsbasen figur 11.



Figur 11. Den Dynamiske Destination.

Imellem de tre baser foregår der en række processer, hvor ressourcerne i baserne sættes i spil. Processerne er indbyrdes afhængig af hinanden, og hver især er bestemmede for relationerne mellem 2 af baserne.

Processerne mellem baserne er købs- transaktions- og produktionsprocesser, hvor turisternes materielle og funktionelle behov opfyldes gennem udnyttelse af basernes ressourcer. Det er igennem disse processer, der skabes harmoni imellem de 3 ressourcebaser og helhedens eksistens sikres.

Fundamentet for den dynamiske destination er med andre ord en række ressourcer, der er koncentreret i 3 baser. Når disse ressourcer udnyttes, etableres der en helhed. Denne helhed eksisterer og genererer økonomi så længe processerne mellem ressourcebaserne foregår. Ophører processerne mellem blot to af baserne, ophører helheden og dermed den dynamiske destination med at eksistere.

### *1.2.2. Turistvirksomheder og den dynamiske destination*

Den dynamiske destination har fælles trak med Gummessons imaginære organisation og den komplekse netværksvirkelighed (kapitel 3. afsnit 1.6.2).

For Gummesson er virksomheder totalt set diffuse fænomener, der har flere grænser samtidig, afhængig af fra hvilken synsvinkel virksomheden betragtes. Destinationer kan også beskrives som diffuse fænomener, der består af forskellige aktører, der på samme tid kan indgå i forskellige destinationsmæssige sammenhænge, og hvor kunderne eller turisterne indgår som værdiskabende ressourcer. Kunden integrerer med virksomhedens organisation, og kundebasen er en central ressource - måske endda den vigtigste. Leverandør- og kunderolle bliver ikke længere så klare, og værdiskabelsen sker i fællesskab mellem dem. Organisationen optræder i følge Gummesson (1996 p. 247) snarere som en serie dynamiske og samstemte processer i stedet for et stabilt, funktionsopdelt hierarki.

Det forhold, at turistvirksomheder kun eksisterer i kraft af helheden og de processer, der finder sted mellem helhedens ressourcer, synes at understrege opfattelsen af, at den dynamiske destination snarere skal betragtes som én virksomhed i stedet for en samling af virksomheder med markedsmæssig autonomi.

En turistvirksomheds konkurrencemæssige situation og strategiske muligheder er ikke alene afhængig af udnyttelse af egne ressourcer, men i endnu højere grad af de fordele og evner den dynamiske destinationen er i besiddelse af, og hvorledes disse udnyttes til at skabe varige konkurrencemæssige fordele.

Med udgangspunkt i det ressourcebaserede perspektiv (kapitel 4. afsnit 1.5.3.) kan man således beskrive en destination som en portefølje af ressourcer. Destinationens - og dermed den enkelte turistvirksomheds - evne til at udvikle og opretholde konkurrencemæssige fordele afhænger af, hvilke ressourcer destinationen disponerer over, og hvordan disse ressourcer anvendes og udvikles. De økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder i turismesektoren er med andre ord en del af et større hele, hvor aktørerne er underleverandører til hinanden (Pade & Partnere 1994 og 1996).

Når man diskuterer udvikling og fornyelse i virksomheder, der producerer eller forhandler fysiske produkter, forbinder man som regel innovation og den videre vækst med selve produktet. Inden for servicevirksomheder og dermed også turistvirksomheder er virksomhedens udvikling i lige så høj grad forbundet med produktionen, leveringen og forbruget af serviceydelser (Normann 96) og således ikke begrænset til konkrete produkter eller teknologisk fornyelse, men snarere forbundet med virksomhedens strategiske processer, hvor kunderne betragtes som en aktiv del af servicevirksomhedernes strategi (Lovelok & Young 1979).

Det må således antages, at innovation og innovationsprocesser i den enkelte turistvirksomhed er kædet sammen med den dynamiske destination, og til en vis grad er styret af destinationens karakter og organisation.

Den dynamiske destinationsmodel er en del af grundlaget for den videre analyseproces i dette projekt.

## **KAPITEL 6**

### **Analysens 2. trin**

#### **1. 1. Den komparative undersøgelse.**

Analysens anden del består af en forundersøgelse og en hovedundersøgelse og må betegnes som en komparativ undersøgelse (kapitel 2 afsnit 1.3.), hvor der vil blive foretaget komparation mellem casene og fænomenernes beskaffenhed inden for casene (kapitel 2 afsnit 1.3.2.).

#### **1.2. Forundersøgelsen - en kvantitativ undersøgelse.**

Første del af den komparative undersøgelse gennemføres som en kvantitativ undersøgelse. Hensigten med denne undersøgelse er at belyse mulige undersøgelsenheder i relation til kontrol af ligheder og forskelle (Yin 1989 & Glaser og Strauss 1967) og dermed skabe generel viden om turistvirksomheders udnyttelse af markedsmuligheder og på denne måde fremskaffe baggrundsoplysninger, der kan anvendes i en interviewsituation og "fungere som en objektiviserende og legitimerende indgangsnøgle, der viser, at problemet har en vis udbredelse" (Andersen og Enderud 1990 p. 32). Det er endvidere hensigten, at undersøgelsens resultat skal danne udgangspunkt for respondenternes fortolkning, som de tillægger de hårde data og dermed i fænomenologisk forstand forklare årsags/virkningssammenhænge.

Endvidere vil undersøgelsens data indgå som en del af det samlede empiriske materiale og dermed indgå i helhedstolkningen og helhedsforståelsen af de undersøgte fænomener og således medvirke til at ophæve begrænsningerne for generaliseringer, der er knyttet til de kvalitative metoder.

Undersøgelsen er en komparativ undersøgelse, der tager udgangspunkt i 3 destinationer. De tre destinationer er udvalgt på baggrund af resultatet af første trins casestudier, der viste, at destinationsbegrebet erhvervøkonomisk kan operationaliseres ud fra en model bestående af en efterspørgselsbase, en attraktionsbase og en facilitetsbase, og at destinationer determineres ud fra markedets oplevelse af attraktionskraften. De tre destinationer er København- og Frederiksberg kommuner (Kbh/Frb), Silkeborg kommune (Si) og Skagen kommune (Sk), som må antages at have hver deres attraktionsprofil. Kbh/Frb er en typisk bydestination med et stort udbud af kulturelle og underholdningsmæssige attraktioner, medens Sk profil hovedsagelig er centreret omkring havet, naturen og klimaet i området. Si har en mere bred profil, hvor det er samspillet mellem en række faktorer, der tegner destinationens profil.

De valgte områder vil også i anden del af den komparative analyse udgøre det overordnede destinationsmæssige univers og på denne måde sikre dataenes relevans som indgangsnøgle til denne del af undersøgelsen.



Valget af kommune som determinant for destinationer er sket på baggrund af indsamlings og opgørelsesmetode for de anvendte data, idet der anvendes eksterne sekundære data i form af oplysninger fra Danmarks Statistik (DS) om antallet af overnatninger og faciliteternes udnyttelse af disse overnatninger fordelt på amter og, hvor det af anonymitetsmæssige hensyn er muligt, også på kommuneplan.

### 1.2.1. Hoteldata

Danmarks Statistik opgør såvel antallet af hotelovernatninger som hotellernes kapacitetsudnyttelse af værelseskapaciteten for hoteller m.m. med mindst 40 faste sengepladser. Opgørelsen foretages måned for måned, og er fordelt på kommuner og amter i Danmark. Kommuner med under 3 hoteller medtages ikke i opgørelserne af hensyn til anonymitet.

Antallet af overnatninger kan siges at være et udtryk for efterspørgslen til et område. En forøgelse af antallet af overnatninger indikerer således en stigning i efterspørgslen. Antallet af overnatninger siger imidlertid ikke noget om hotellernes rentabilitet samt deres konkurrencemæssige situation. En ringe vækst i antal overnatninger kan således skyldes, at der er begrænset kapacitet til rådighed.

Susanne Jensen (1995) peger i en analyse af turismens økonomiske og beskæftigelsesmæssige effekt på, at antallet af overnatninger ikke er et tilstrækkeligt succesmål ud fra en samfundsøkonomisk synsvinkel, og at de relevante succesmål snarere synes at være omsætning, indtjening og beskæftigelse.

Hotel-, Restaurant- og Turisterhvervets Arbejdsgiverforening udarbejder hvert år nogle økonomiske nøgletal for danske hoteller og feriecentre baseret på indberetninger fra foreningens medlemmer. Hotellerne er opdelt i bestemte kategorier herunder København- og provinshoteller, men nøgletallene findes ikke opgjort på amts- eller kommuneniveau, ligesom der ikke findes en tilsvarende opgørelse for de øvrige overnatningsfaciliteter.

Som udgangspunkt for en vurdering af mulige undersøgelsesenheder og som indgangsnøgle i forbindelse med de kvalitative interviews samt videreudvikling af begrebsapparatet i relation til innovation og innovationsprocesser i turistvirksomheder, må *udviklingen* af virksomhedernes udnyttelse af markedsudbud eller omsætningen af værelser anses for at være et anvendeligt succesmål. Nogle af nøgletallene fra HORESTAS normtalsanalyse vil blive anvendt i forbindelse med tolkningen af de kvalitative interviews.

Det skal påpeges, at en overnatningsfacilitet gennem høj prisfastsættelse naturligvis kan have en stor omsætning, samtidig med at den relative kapacitetsudnyttelse er lav. En sådan situation indebærer imidlertid potentielle afsætningsmuligheder i form af ledig kapacitet, der ikke kan lagres (kapitel 3 afsnit 1.5.2.), og indikerer snarere manglende innovativ aktivitet end innovationsformåen, samt en mulig konkurrencemæssig ustabil situation på destinationen.

En undersøgelse udført for Danmarks Turistråd: "A review of the hotel sector in Copenhagen compared to selected European competitor cities June 1998" viser, at de københavnske hoteller har fokus rettet mod kapacitetsudnyttelse og ikke som hotellerne i f.eks. Stockholm også forsøger en prismaksimering.

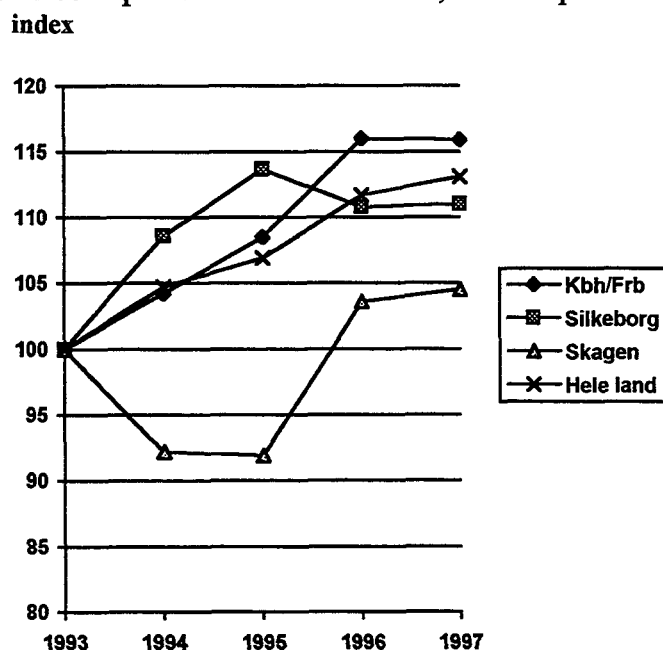
Af konkurrencemæssige hensyn holdes prisen lav i København, og den økonomiske gevinst søges opnået gennem en høj kapacitetsudnyttelse.

Udnyttelsen af værelseskapaciteten har en indbygget indikator for områdets vækstmuligheder og hotellernes konkurrencemæssige situation. Jo lavere belægningsprocenten er for hotellerne, desto større må vækstmulighederne - målt på antallet af overnatninger til området - anses for at være. Belægningen siger også noget om hotellernes indbyrdes konkurrence. Jo lavere belægningen er i et område, desto større må den ledige kapacitet anses for at være, og desto mere må bestræbelserne sandsynligvis være for at få udnyttet den ledige kapacitet.

I områder med stor sæsonkoncentration kan belægningsprocenten variere meget måned for måned. Der er således områder, hvor belægningen i højsæsonen juli/ august nærmer sig 100%. I et sådant område må såvel konkurrencen som vækstmulighederne siges at være begrænset i denne periode. Til gengæld kan man forudse endnu større konkurrence i de såkaldte skuldresæsoner maj/juni og september/oktober. I lavsæsonen - d.v.s. den resterende del af året - er der mange af hotellerne, der endda finder det økonomisk hensigtsmæssigt at lukke helt.

I denne undersøgelse er der derfor valgt hovedsagelig at fokusere på data, som beskriver hotellerne årlige nettoudnyttelse af værelseskapaciteten opgjort som *antal værelser i forhold til værelseskapaciteten x antal åbningsdage i perioden*.

En opgørelse af de tre områders udvikling i kapacitetsudnyttelse fra 1993 til 1998 viser store signifikante forskelle. Figur 12 viser udviklingen i nettokapacitetsudnyttelsen af hotellernes værelser i perioden 1993 til 1997, hvor kapacitetsudnyttelsen i 1993 er fastsat til indeks 100.



Figur 12: Udviklingen i Hotellernes værelsesbelægning i København- og Fredriksberg kommune, Skagen kommune og Silkeborg kommune, samt for hele landet.

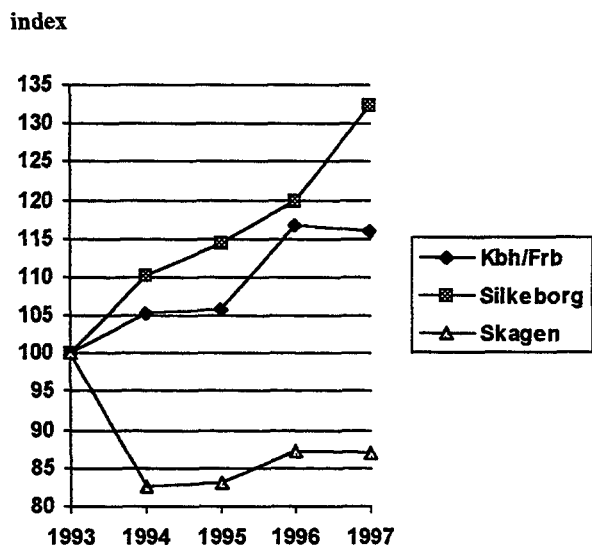
Af figuren fremgår det, at Kbh/Frb har haft en næsten stabil positiv udvikling frem til 1996 med en større vækst end landet som helhed fra 1995 til 1996. Si har haft en endnu større vækst fra 1993 til 1996 end både Kbh/Frb og landet som helhed. Det har imidlertid ikke været muligt at fastholde denne vækstrate, og udviklingen viser således et fald fra 1995 til 1996.

Sk viser et helt andet billede. I modsætning til såvel Kbh/Frb og Si kunne Sk registrere en betydelig tilbagegang i belægningen fra 1993 til 1995 afløst af en endnu større fremgang fra 1995 til 1996. For alle tre områder har der tilsyneladende hverken været fremgang eller tilbagegang i nettoværelsesbelægningen fra 1996 til 1997.

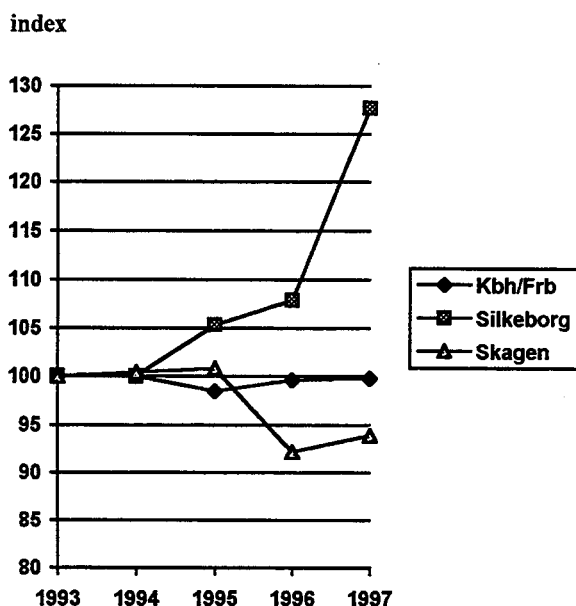
Af figurerne fremgår det endvidere, at hotellerne i de tre områder - Kbh/Frb, Sk og Si har haft en tydelig forskellig udvikling i nettokapacitetsudnyttelsen af værelserne.

En nærmere analyse af relationerne mellem hotelovernatninger, hotellernes værelseskapacitet og kapacitetsudnyttelsen af værelserne underbygger konklusionen på undersøgelsens 1. trin og indikerer forskellige vækstfaktorer for turistvirksomheder.

Figur 13 viser udviklingen i hotelovernatninger for de tre områder, medens figur 14 viser udviklingen i udbudet af værelser.



Figur 13: Udviklingen i hotelovernatninger for København- og Frederiksberg kommune, Silkeborg kommune og Skagen kommune



Figur 14: Udviklingen i værelseskapaciteten i København- og Frederiksberg kommune, Silkeborg kommune og Skagen kommune.

Af figurene fremgår det, at Kbh/Frb har haft et meget ensartet udbud af antallet af værelser bortset fra en mindre reduktion i 1995. Væksten i hotelovernatningerne registreres derfor også som en vækst i nettokapacitetsudnyttelsen. Sk området har ligeledes et ensartet udbud af hotelværelser frem til 1995. Herefter sker der en reduktion af værelseskapaciteten. Da der samtidig kan registreres en stigning i antallet af hotelovernatninger, kan området registrere en væsentlig stigning i nettokapacitetsudnyttelsen af de udbudte værelser. Af figurene fremgår det, at den væsentligste årsag til den forbedrede kapacitetsudnyttelse i 1996 må tillægges reduktionen af værelsesudbudet.

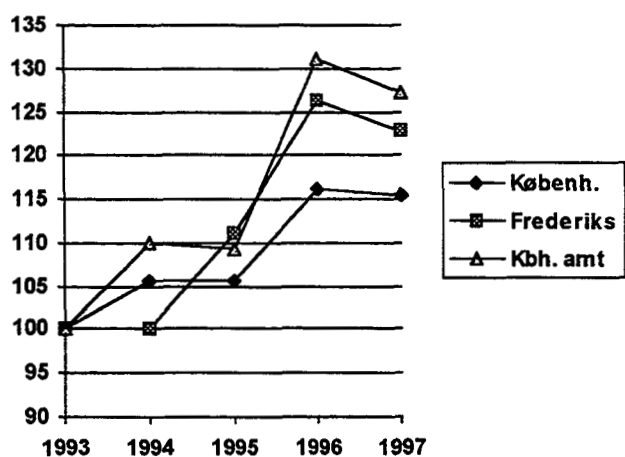
Fra 1996 til 1997 kan der fortsat registreres en stigning i udnyttelsen af værelserne omend af mindre omfang. Da værelseskapaciteten også viser en mindre stigning, kunne man forvente en større stigning i antallet af hotelovernatninger. Dette er imidlertid ikke tilfældet, og den mindre stigning i kapacitetsudnyttelse må derfor tillægges andre forhold.

Kapacitetsudnyttelsen af senge viser et væsentligt fald på godt 6%. Med stigende værelseskapacitet og uændret antal overnatninger er der tale om færre overnatninger eller en lavere belægning på de udbudte værelser.

Af figurene fremgår det endvidere, at der har været en markant fremgang i antallet af hotelovernatninger i Si. Men da der samtidig er sket en forøgelse af værelseskapaciteten i området, har nettokapacitetsudnyttelsen af de udbudte værelser været den samme i 1996 og i 1997. Det skal dog understreges, at udgangsniveauet spiller en meget stor rolle for ændringerne i de relative værdier.

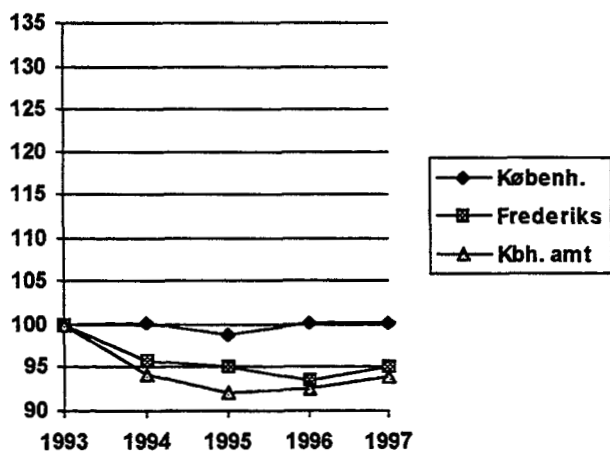
En sammenligning af udviklingen af hotelovernatninger, værelseskapaciteten og nettokapacitetsudnyttelsen for Københavns kommune, Frederiksberg kommune og Københavns amt viser et interessant forløb. Udviklingen i disse tre områder fremgår af figurene 15, 16 og 17.

index

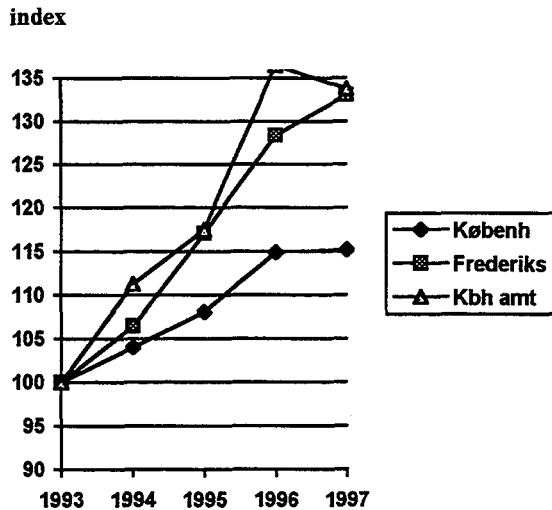


Figur 15: Udviklingen i hotelovernatninger i København, Frederiksberg og Københavns amt.

Index



Figur 16: Udviklingen i værelseskapaciteten i København, Frederiksberg og Københavns amt.



Figur 17: Udviklingen i nettokapacitetsudnyttelsen af værelser for København, Frederiksberg og København amt.

Hotellerne i Københavns kommune har fra 1995 til 1996 haft en forøgelse af overnatningerne. Da der i det samme tidsrum ikke har været flere udbudte værelser, har forøgelsen givet sig udslag i en tilsvarende forbedring af nettokapacitetsudnyttelsen. Af figur 17 fremgår det, at såvel Københavns amt som Frederiksberg kommune har haft en endnu større vækst i antallet af overnatninger fra 1995 til 1996 end Københavns kommune. Samtidig er der sket et mindre fald i værelseskapaciteten for Frederiksberg kommune og kun en mindre stigning i udbudet af værelser i Københavns amt. Dette medfører, at der i disse to områder kan registreres en væsentlig større stigning af nettokapacitetsudnyttelsen af værelserne fra 1995 til 1996.

Fra 1996 til 1997 sker der et fald i antallet af hotelovernatningerne i alle de tre områder. Da udbudet af værelser samtidig forøges i såvel Københavns amt som på Frederiksberg., og udbudet af værelser i Københavns kommune er konstant, registreres der et større fald i nettokapacitetsudnyttelse af de udbudte værelser i Københavns amt og Frederiksberg kommune, end det er tilfælde i København. Når der ikke kan registreres et fald i udnyttelsen af værelser i København på trods af et faldende overnatningstal skyldes det, at der gennemsnitlig har været færre gæster på værelserne. Udnyttelsen af udbudte senge har med andre ord været mindre i 1997 end i 1996.

Københavns amt og Frederiksberg kommune viser et næsten identisk udviklingsforløb, medens Københavns kommune må siges at afvige fra dette forløb. Især er udviklingen i nettokapacitetsudnyttelsen af værelserne sammenfaldende for Københavns amt og Frederiksberg kommune med en kraftig vækst frem til 1996, hvorefter der kan registreres et fald fra 1996 til 1997. København har ikke haft en tilsvarende kraftig vækst, men til gengæld heller ingen tilbagegang. Set i et økonomisk perspektiv kan denne forskel have stor betydning for det enkelte hotel i et område, hvilket følgende tænkte eksempel med et hotel placeret i hver af de tre områder kan illustrere.

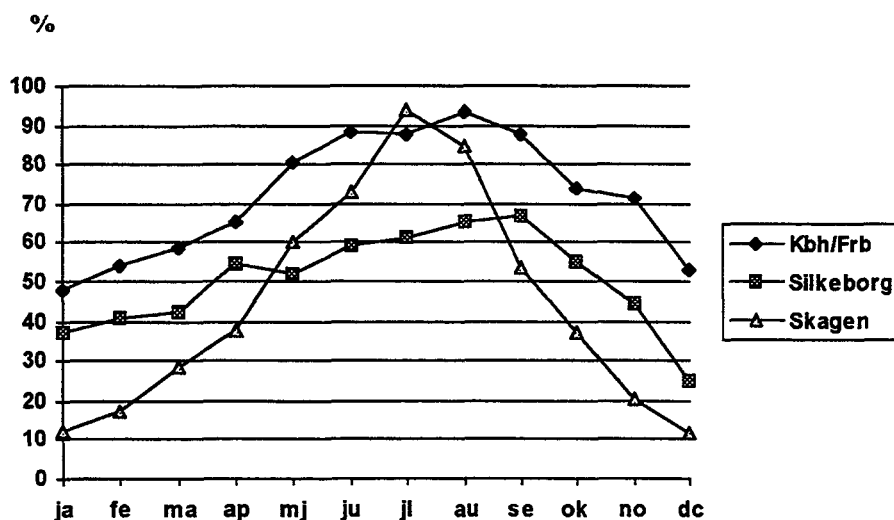
Man kan som et eksempel tage hoteller, der hver har 50 værelser til rådighed, og alle har åbent 300 dage om året. Deres samlede årlige værelseskapacitet vil således udgøre 15.000. For Frederiksberg hotellet steg nettokapacitetsudnyttelsen for året 1996 med 8,5% point fra 61,4 til 69,9, medens stigningen udgjorde 8,6% point for hotellet i Københavns amt. Med en værelsespris på 700 kr. betød stigningen en merindtægt på 892.500 kr. for Frederiksberghotellet, medens amtshotellet opnåede en indtægtsstigning på 903.000 kr. For hotellet i København udgjorde stigningen i nettokapacitetsudnyttelse 4,3% point eller en stigning af indtægten på "kun" 451.000 kr.

Da hovedparten af omkostningerne ved at drive et hotel er faste omkostninger, kan en indtægtsstigning sandsynligvis konverteres til overskud uden nævneværdig reduktion. Fra 1996 faldt nettokapacitetsudnyttelsen med henholdsvis 2,5 procentpoint og 1,2 procentpoint og en stigning på 0,3 procentpoint for hotellet i København, hvilket medførte et tab på 262.500 kr. for hotellet på Frederiksberg, medens hotellet placeret i amtet kunne nøjes med et tab på 126.000 kr. Københavnerhotellet kunne derimod notere en yderligere indtægtsfremgang på 31.500 kr. Set over den toårige periode fra 1995 til 1997 har det samlede resultat således været en ekstraintægt for amtshotellet på 776.500 kr. For hotellet på Frederiksberg udgjorde den samlede indtægt 630.000 kr. og hotellet i København kunne notere en merindtægt på 482.500 kr.

En sammenligning af udviklingen i tre områder med samme attraktionsressourcer, som det må siges at være tilfældet med Københavns kommune., Frederiksberg kommune og Københavns amt viser tydelige forskelligheder. To områder med samme attraktionsmæssige betingelser kan således have en forskellig udvikling, medens to områder med forskellige betingelser kan have samme udvikling. Geografisk udviser Frederiksberg kommune og Københavns amt således større forskelle end Frederiksberg kommune og Københavns kommune., men alligevel har Københavns amt og Frederiksberg kommune en parallel udvikling i modsætning til Københavns kommune og Frederiksberg kommune. Set ud fra et erhvervsøkonomisk perspektiv kan udviklingsmæssige forskelligheder i udnyttelsen af et områdets kapacitet betyde forskellige økonomiske muligheder for turistvirksomhederne i området.

#### *1.2.1.1. Markedsvarianter*

En opgørelse af Kbh/Frb, Si og Sk's hotellers nettokapacitetsudnyttelse af de udbudte værelser måned for måned kan give et billede af de tre områders hovedmarkeder. Figur 18 viser nettokapacitetsudnyttelse måned for måned i de tre valgte områder.



Figur 18: Nettokapacitetsudnyttelsen af værelserne måned for måned i 1997 for København- og Frederiksberg kommune, Silkeborg kommune og Skagen kommune.

Som det fremgår af figur 18 varierer kapacitetsudnyttelsen over året og er højest i sommermånederne for alle de tre områder. Medens Kbh./Frb. har en udnyttelse på omkring 90% i de fire sommer måneder juni, juli, august og september, har Sk imidlertid kun en kapacitetsudnyttelse af denne størrelse i juli og august. Si når på intet tidspunkt op på en kapacitetsudnyttelse større end 70% med maksimal udnyttelse i september. Til gengæld er variationerne i udnyttelsen af de udbudte værelser ikke så udpræget, som det især er tilfældet med udnyttelsen af værelserne i Sk. Sæsonudsvingene er således større for Sk området end for de øvrige områder. Kbh./Frb. har en væsentlig større kapacitetsudnyttelse end de to øvrige områder i alle årets måneder.

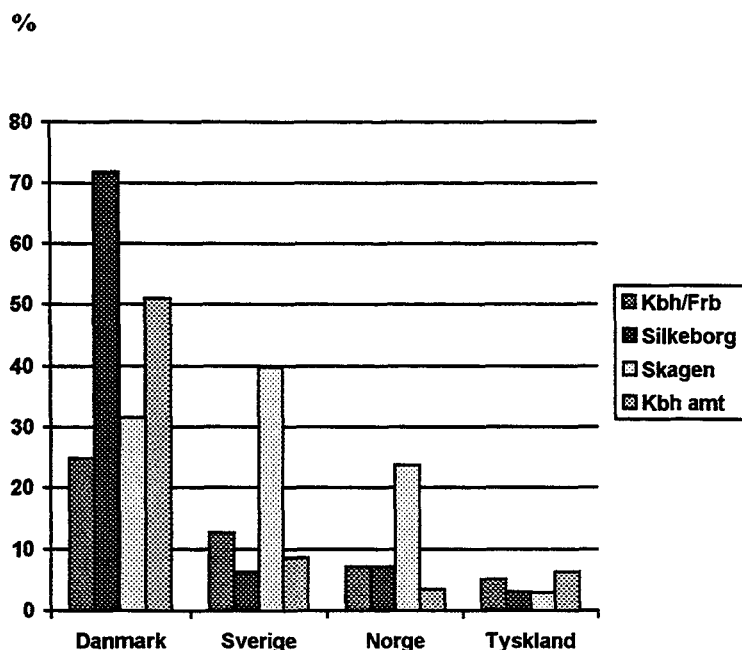
Der kan altså konstateres en væsentlig forskel på de tre områders nettokapacitetsudnyttelse af værelserne. Denne forskel skyldes for en stor dels vedkommende forskelle i de tre områders marked. Medens Sk området hovedsagelig tiltrækker ferieturister, udgør Kbh./Frb området og Si området også et mål for erhvervsturister.

Med ferierejser forstås i følge Danmarks Statistik rejser, der har fornøjelse eller rekreation som det primære formål, herunder sportsrejser, besøg hos familie og venner og kulturelle rejser, herunder sprogrejser. Forretningsrejser er individuelle rejser eller grupperejser med henblik på deltagelse i møder, kurser eller konferencer samt belønningsrejser (incentive tours). Kombinerede ferie- og forretningsrejser regnes som forretningsrejser, fordi rejserne næppe ville være foretaget uden forretningselementet. Af analysen Fælles fodslaw fra 1992 fremgår det, at af alle rejser taget under et, er Kbh./Frb det vigtigste turistområde i Danmark målt i antal overnatninger. Målt alene på overnatninger i forbindelse med ferierejser er Hovedstadsområdet kun det 7. vigtigste område, medens Sk indtager en 6. plads. Også for Si betyder forretningsrejser mere end ferierejser, idet Si er placeret som det 16. vigtigste turistområde målt alene på overnatninger i forbindelse med ferierejser. Medtages alle former for rejser er Silkeborg placeret på en 12. plads.



Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at en meget stor del af ferieturismen er koncentreret i sommermånederne juni-august, medens forretningsturismen er fordelt mere jævnt over hele året, med de færreste antal overnatninger i sommermånederne og i weekenderne. Dette medfører at de tre valgte områder har forskellige sæsonmæssige svingninger. Sk er således meget følsom over for svigtende efterspørgsel i sommermånederne, og på grund af manglende efterspørgsel vælger mange af overnatningsfaciliteterne i dette område helt at lukke i vintermånederne.

Markedetsvariationer fremkommer også, når man betragter gæsternes nationalitet (figur 19)



Figur 19: Fordeling af hotelovernatninger i 1997 efter nationalitet i København og Frederiksberg kommuner, Silkeborg kommune, Skagen kommune og Københavns amt,.

Som det fremgår af figur 19 er der stor forskel på, hvorfra hotelgæsterne til områderne kommer. Hovedparten af hotellernes gæster i Si området kommer således fra Danmark medens kun omkring 25% af hotelgæsterne i Kbh./Frb. kommune er danskere. For Sk området udgør gæster fra Sverige og Norge langt over halvdelen af hotellernes overnatninger. Det er endvidere interessant, at Kbh/Frb og Københavns amt ikke har den samme fordeling. Amtet har således langt flere gæster fra Danmark, end det er tilfældet for København og Frederiksberg kommuner. Det skal dog påpeges, at kun omkring 50% af gæsterne til Kbh./Frb. kommer fra de omtalte 4 markeder, medens mellem 70 og 98% af gæsterne til de øvrige områder kommer fra de 4 markeder. Dette betyder imidlertid ikke, at den relative markedsforskel målt ud fra gæsternes nationalitet bliver mindre.

De valgte områder viser således betydelige markedsmæssige forskelle.

Dette kan skyldes at efterspørgslen - og dermed markedets udnyttelse af attraktionsbasens og facilitetsbasens ressourcer - er forskellig. Sandsynligvis er efterspørgslen til Københavns amt mere orienteret omkring erhvervsturisme med gæster fra DK end det er tilfældet med Kbh/Frb.. Nettobelægningen af værelserne er jævnt fordelt for disse områder, hvilket tyder på en væsentlig erhvervsturisme til disse områder, men det relative antal ferieturister er tilsyneladende større for Kbh/Frb området.

Ferieturisterne foretrækker tilsyneladende at overnatte så nær attraktionerne som muligt, medens dette er mindre afgørende for erhvervsturister. Kbh/Frb området opnår således maksimal efterspørgsel på såvel ferie- som erhvervsmarkedet og dermed en bedre udnyttelse af værelserne i alle årets måneder. Dette kan måske også på længere sigt indikere en forøget konkurrence, fordi det vil være attraktivt at etablere nye hoteller i området.

### *1.2.2. Camping data*

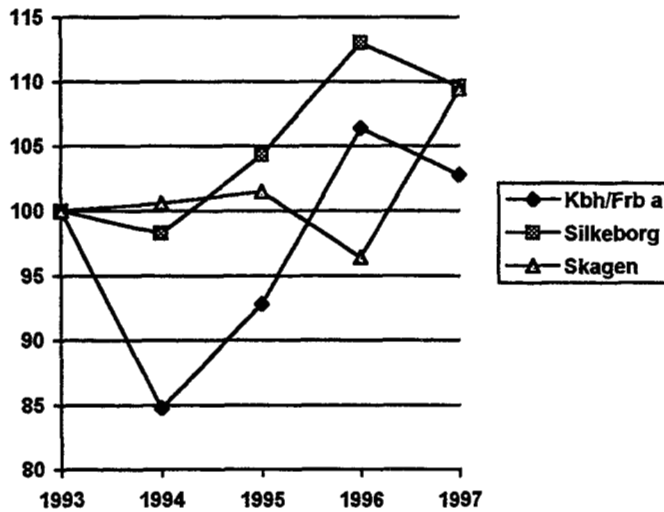
Statistikken for campingpladser er udarbejdet på grundlag af indberetninger fra campingpladser med mindst 75 campingenheder. En enhed har gennemsnitlig plads til 3 personer herunder faste standpladser. Det vil sige pladser, der er udlejet på langtidsbasis. Belægningen i 1993 udgør indeks 100.

I Københavns og Frederiksberg kommune indberettes der kun fra 1 campingplads. Af anonymitetsmæssige hensyn opgøres denne plads sammen med pladserne i Københavns amt.

Der kan endvidere peges på det forhold, at udnyttelse af campingfaciliteter kræver mobile gæster, og at afstanden fra Københavns attraktioner til overnatningssteder i amtet derfor sandsynligvis ikke har afgørende betydning, og at der derfor heller ikke vil være væsentlige forskelle på udviklingen af campingovernatninger og kapacitetsudnyttelse i Københavns- og Frederiksberg kommune og Københavns amt.

Et billede af udviklingen af campingpladserne i Københavns- og Frederiksberg kommune sammen med Københavns amt (Kbh/Frb amt), Silkeborg Kommune (Si) og Skagen kommune (Sk) ser således ud fra 1992 til 1998

index



Figur 20: Udviklingen i antal campingovernatninger i Københavns- og Frederiksberg kommune samt Københavns amt, Silkeborg kommune og Skagen kommune.

For Kbh/Frb amt har der været et markant fald i antallet af campingovernatninger fra 1993 til 1994, hvorefter der frem til 1996 har været en lige så markant fremgang. Væksten stopper imidlertid i 1996, og der kan registreres en mindre tilbagegang fra 1996 til 1997. Bortset fra faldet fra 1993 til 1994, har der været en tilsvarende udvikling i campingovernatningerne i Si. Sk har derimod et helt andet udviklingsforløb med en mindre tilbagegang fra 1995 til 1996 og en markant stigning fra 1996 til 1997. Efterspørgslen til campingpladserne i de tre områder har således været forskellig i den anførte periode. Størst er forskellen mellem Sk og Kbh/Frb amt. Udviklingen i campingpladsernes kapacitetsudnyttelse af campingenheder er vist i figur 21.

index

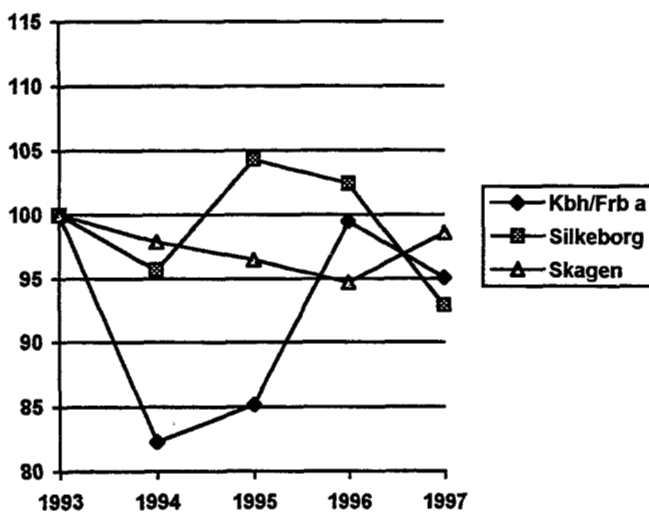
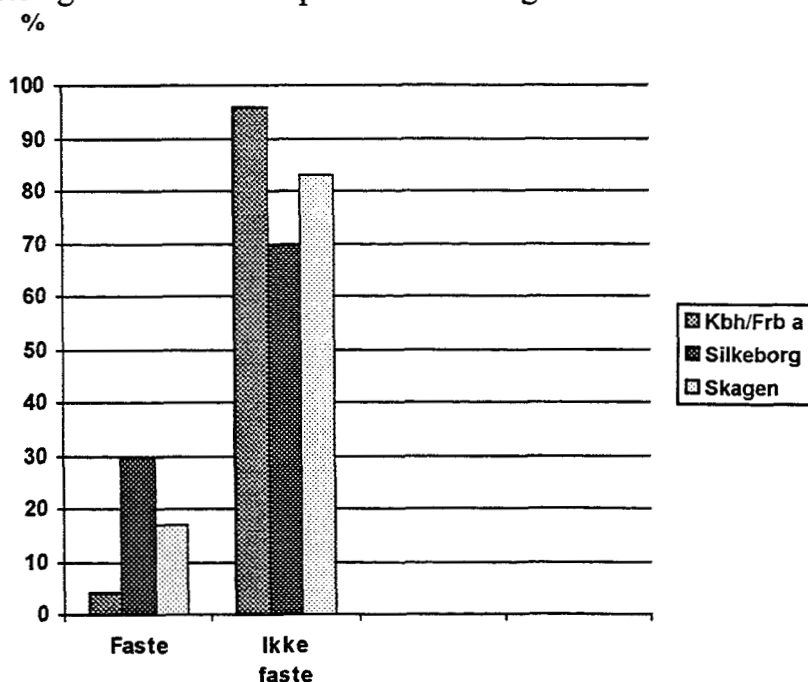


Fig. 21: Udviklingen i kapacitetsudnyttelsen af campingenheder i Københavns- og Frederiksberg kommune samt Københavns amt, Silkeborg kommune og Skagen kommune.

Fig. 21 viser, at kapacitetsudnyttelsen også er meget forskellig i de 3 områder. Der kan nu registreres en mindre tilbagegang i kapacitetsudnyttelsen for Sk fra 1993 til 1996, og i Si fra 1995 til 1996. Når udnyttelsen af enheder viser et negativt forløb i disse perioder kan det skyldes en forøgelse af kapaciteten i de samme perioder.

Det jævne forløb, udviklingen af kapacitetsudnyttelsen af campingenheder i Sk viser, kunne tyde på en afbalanceret udvikling i kapaciteten og tilpasning til efterspørgslen. Der bør dog påpeges, at de klimatiske betingelser har stor betydning for campingfaciliteterne. Den korte sæson og vejrets beskaffenhed synes således at have stor indflydelse på campingpladsernes afsætning af enheder. En dårlig sommer vil sandsynligvis i højere grad påvirke campingpladser i kystområder end pladser beliggende tæt på større byområder.

De tre områders campingpladser kan også notere tydelige markedsforskelle. En fordeling af faste og ikke faste standpladser viser følgende billede.

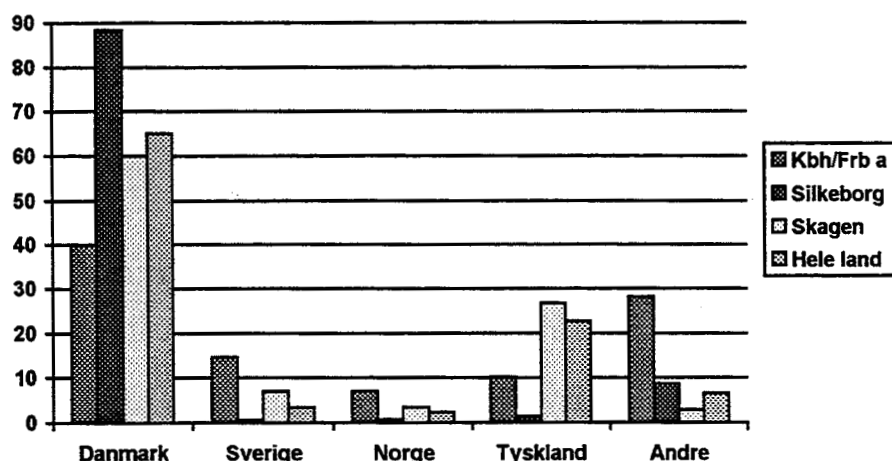


Figur 22: Fordelingen af faste og ikke faste standpladser på campingpladserne i Københavns- og Frederiksberg kommune samt Københavns amt, Silkeborg kommune og Skagen kommune.

Si har udlejet 30% af enhederne på langtidsbasis, medens kun 4% af Kbh/Frb amt er udlejet over en længere periode. Campingpladserne i Sk ligger midt imellem med 17% af enhederne udlejet for en længere periode.

Udlejningerne på langtidsbasis er for størstedele vedkommende gengangere, der år efter år lejer enhederne for hele sæsonen. Et sådant sikkert stabilt marked er naturligvis af stor betydning for campingpladsernes udnyttelse af kapaciteten, og størrelsen af langtidsudlejninger kan medvirke til at, der registreres store forskelle på udlejningen for pladserne i de tre områder.

En opdeling af campingovernatninger i forhold til gæsternes nationalitet viser også store forskelle for campingpladserne i de tre områder. Af figur 23 fremgår det således, at langt den overvejende del - nærmere betegnet over 88% - af gæsterne på pladserne i Si kommer fra Danmark, medens det kun er 40% af campingovernatninger på pladserne i Kbh/Frb amt, der stammer fra danske gæster.



Figur 23: Fordeling af campingovernatninger efter nationalitet i 1997.

Kbh/Frb amt har en betydelig markedsspredning. Dette er kun tilfældet i et mindre omfang for Sk, der foruden Danmark og Tyskland kun har et mindre antal besøgende fra Sverige og Norge. Markedskoncentrationen er størst for campingpladserne i Si. Foruden danskere besøges disse pladser næsten kun af gæster fra Holland.

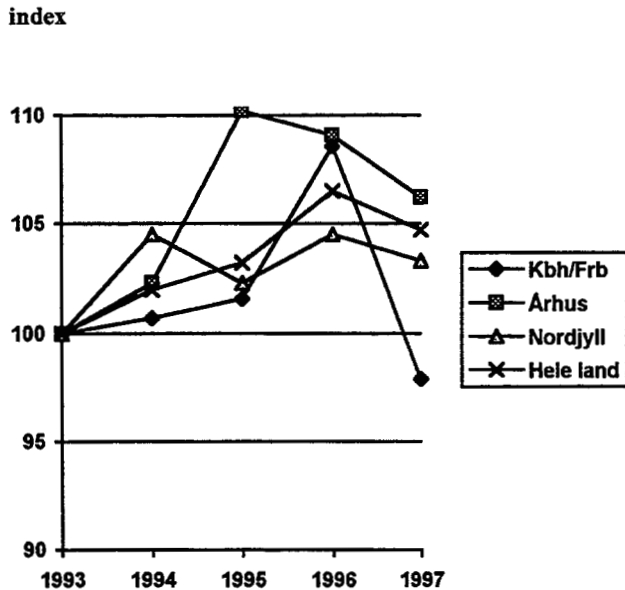
En sammenligning af campingpladserne i de tre områder viser tydelige forskelle og bekræfter antagelsen om, at områder med forskellige betingelser kan have en ensartet udvikling, medens områder med tilsyneladende ensartede betingelser kan have forskellige udviklingsretninger.

### 1.2.3. Vandrerhjemms data

Vandrerhjemmsstatistikken udarbejdes af Landsforeningen Danmarks Vandrerhjem på grundlag af indberetninger fra samtlige danske vandrerhjem. Der offentliggøres kun antallet af overnatninger.

Af hensyn til anonymitet er Københavns- og Frederiksberg kommune opgjort sammen med Københavns amt (Kbh/Frb amt) ligesom Silkeborg Kommune og Skagen kommune er opgjort under henholdsvis Århus amt og Nordjyllands amt. Dette betyder naturligvis, at udviklingen i de valgte områder kan være forskellig fra udviklingen i de amter, områderne er en del af, ligesom statistikken ikke giver et billede af områdernes forskellighed med hensyn til udbud og udnyttelsen af dette udbud. Opgørelsen af udviklingen i antallet af vandrerhjemsovernatninger vil derfor hovedsagelig blive anvendt som indgangsnøgle til de kvalitative interviews med denne undersøgelsesenhed samt registrering af markedsforskelle ud fra en fordeling af vandrerhjemsgæsternes nationalitet.

Udviklingen i antal overnatninger er vist i figur 24.

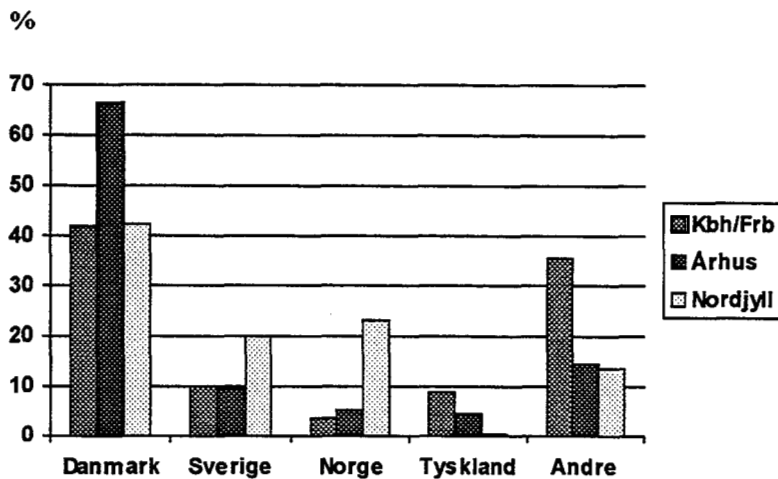


Figur 24: Udviklingen i antal overnatninger på vandrerhjem i Københavns- og Frederiksberg kommune samt Københavns amt, Århus amt, Nordjyllands amt og hele landet.

Figur 24 viser markante forskelle på udviklingen i de to amter som Silkeborg kommune og Skagen kommune hører til, og Kbh/Frb amt. Udviklingen i de to amter og Kbh/Frb amt er naturligvis også påvirket af efterspørgslen og udbudet af senge. Efterspørgslen i form af antal overnatninger har fluktueret i alle områderne, men medens Århus amt har fast en kraftig stigning i antallet af vandrerhjemsovernatninger fra 1994 til 1995 efterfulgt af en jævn tilbagegang, har Kbh/Frb amt haft en jævn fremgang fra 1993 til 1995. Først i 1996 er der registreret en kraftig stigning og derefter en kraftig tilbagegang. Nordjyllands amt har haft en mere jævn udvikling i antallet af overnatninger og dermed i efterspørgslen.

For året 1996 og 1997 findes der en opgørelse over antallet af vandrerhjem og deres senge pr 31. juli fordelt på amter. Opgørelsen viser, at antallet af senge på vandrerhjemmene i Kbh/Frb amt er faldet, medens antallet af vandrerhjemssenge i Århus amt og Nordjyllands amt er steget. Dette siger imidlertid ikke noget om udbudet af senge samt vandrerhjemmenes udnyttelse af disse senge, idet antallet af åbningsdage og udbudet af senge eller værelser de pågældende dage ikke foreligger. Det er således ikke muligt at danne sig et billede af udbudet samt udnyttelsen af dette udbud.

En fordeling af overnatninger på gæsternes nationalitet er vist i figur 25:



Figur 25: Vandrerhjemsovernatningerne i Københavns- og Frederiksberg kommune samt Københavns amt, Århus amt og Nordjyllands amt fordelt på gæsternes nationalitet.

Den overvejende del af gæsterne på vandrerhjemmene i Århus amt kommer fra Danmark. Selv om gæsterne fra Danmark også tegner sig for en væsentlig del af overnatningerne i Kbh/Frb amt og Nordjyllands Amt, er der dog tale om en større spredning af gæsternes nationalitet. For Nordjyllands amt begrænses spredningen dog til hovedsagelig at gælde de nordiske lande, medens vandrerhjemmene i Kbh/Frb amt modtager gæster fra mange lande.

#### 1.2.4. Feriehus data

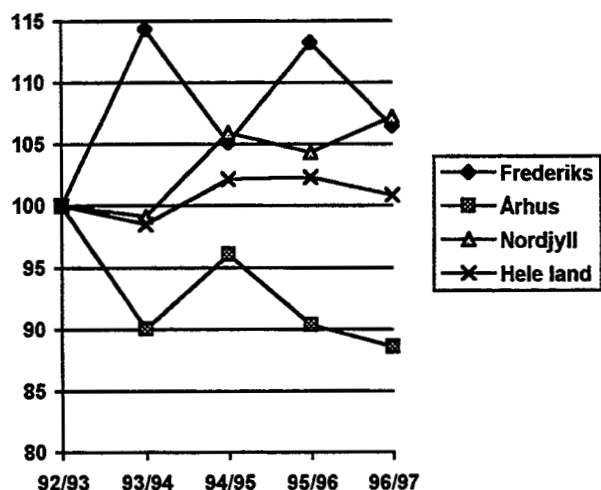
Statistikken vedrørende udlejning af feriehus er indsamlet og udarbejdet af Danmarks Statistik i samarbejde med Danmarks Turistråd og omfatter huse udlejet gennem danske formidlere og offentliggøres på amtsniveau. På grund af meget få feriehus i Københavns- og Frederiksberg kommune samt Københavns amt er der i det følgende i stedet medtaget Fredriksborg amt.

Antallet af overnatninger beregnes ud fra indberetninger om det gennemsnitlige antal personnætter pr. udlejet husuge. Oplysninger om gæsteantallet i de udlejede huse er i et vist omfang baseret på skøn foretaget af udlejerne. Den årlige udlejning følger ikke kalenderåret men omfatter 4. kvartal år ét til og med 3 kvartal år to.

Som grundlag for væksten samt markedsvurderingen vil det derfor i dette tilfælde være hensigtsmæssigt at vælge antallet af udlejede uger.

Figur 26 viser udviklingen i antal udlejede uger fra opgørelsesår 4. kvartal 1992 til og med 3. kvartal 1993 frem til opgørelsesåret 1996/1997.

uger



Figur 26: Udviklingen i udlejede uger fordelt på Frederiksborg amt, Århus amt, Nordjyllands amt og hele landet.

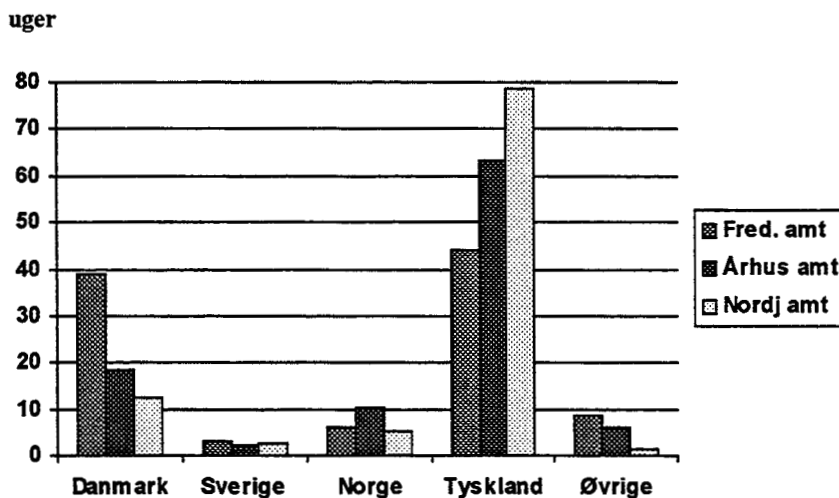
Det skal bemærkes, at antallet af feriehus til udlejning i områderne København- og Frederiksberg kommune og Silkeborg kommune er så få, at udlejningen alene foregår gennem de landsdækkende udlejningsbureauer og kun spiller en meget lille rolle for disse bureauers innovation og innovationsprocesser. Hovedparten af feriehusene eller mere præcist omkring 90% af feriehusene findes i de attraktive kystområder. Der er derfor i hovedundersøgelsen (kapitel 6 afsnit 1.4.2.) kun foretaget interview med denne form for overnatningsfacilitet i Skagensområdet, hvor udlejningen ikke blot sker gennem de landsdækkende bureauer men også gennem et lokalt bureau.

Det er dog bemærkelsesværdigt, at der også kan registreres en forskellig udvikling i de amter, de udvalgte områder hører til. Medens Århus amt med de attraktive kystområder på Djursland har haft en tilbagegang i sommerhusudlejningen fra 92/93 til 96/97, har Nordjyllands amt med den tætteste sommerhusbebyggelse langs vestkysten haft en fremgang i samme periode. Antallet af udlejede uger har fluktueret meget i Frederiksborg Amt med det attraktive sommerhusområde i Nordsjælland. Den største fremgang fandt sted fra 92/93 til 93/94, hvor de to øvrige områder måtte notere en tilbagegang i udlejningen. Selv om hovedattraktionen i alle de tre amter umiddelbart må anses for at være havet og aktiviteter i forbindelse med adgangen til havet, er der tilsyneladende andre påvirkningsfaktorer, der har indflydelse på efterspørgslen. Det skal dog understreges, at det absolutte grundlag er meget forskelligt, hvilket kan have indflydelse på kurvernes udsving.

En opgørelse over fordelingen af såvel udlejningsuger som feriehusovernatninger efter nationalitet viser, at der også for denne type overnatningsfacilitet er signifikante forskelle på markedssegmentet.



Det er således den almindelige antagelse at langt de fleste feriehusgæster kommer fra Tyskland, dette er også tilfældet, men andelen varierer fra amt til amt, hvilket figur 27 viser.



Figur 27. Antallet af udlejede uger fordelt efter gæsternes nationalitet i Frederiksborg amt, Århus amt og Nordjyllands amt.

Som det fremgår af figur 27 er næsten lige så mange uger i Frederiksborg amt, udlejet til danske som til tyske gæster, hvilket sandsynligvis skaber helt andre markedsbetingelse for dette område end for de to øvrige amter. Århus og Nordjyllands amt viser et mere identisk fordeling af gæsternes nationalitet, hvor markedet er domineret af gæster fra Tyskland. Alligevel har udviklingen i disse to områder været meget forskellige.

Udbudet af disponible husuger opgøres kun på landsplan, og en vurdering af udbudets størrelse i den anvendte udviklingsperiode kan derfor ikke foretages. Dette må også siges at være af mindre interesse på grund af den manglende tilstedeværelse af denne form for overnatningsfacilitet i to af de valgte områder.

### 1.3. Resultatet af forundersøgelsen.

Undersøgelse af sekundære kilder med kvantitative data for overnatningsfaciliteterne i Danmark viser betydelig forskel på en række udviklingsmæssige elementer for områderne København- og Frederiksberg kommune, Skagen kommune og Silkeborg kommune. Dette kunne tyde på, at der er en sammenhæng mellem udviklingen i antallet af overnatninger i området og aktørernes evne til at udnytte og udvikle områdets ressourcer.

Disse data må således siges at udgøre et generaliseret grundlag for en fælles referanceramme for og indgangsnøgle til en kvalitativ undersøgelse af turistvirksomheders innovative adfærd og strategiske kontekst.

På trods af diskrepansen mellem de anvendte områder fastlagt ud fra geografiske grænser og den dynamiske destination fastlagt ud fra perceptionsmæssige grænser, må udviklingen af nettokapacitetsudnyttelsen for hotellernes værelser og campingpladsernes enheder i de tre områder antages at kunne fungere som indgangsnøgle til kvalitative interviews. Ligeledes må udviklingen af overnatningerne på vandrerhjemmene og antallet af udlejningeuger anses for at kunne udgøre indgangsnøgle for interviews med disse overnatningskategorier.

Undersøgelsen må endvidere siges til en vis grad at have udviklet forklaringsapparatet hen imod en mere generel anskuelsesform og understøtter opfattelsen af, at det er Den Dynamiske Destination og ikke den enkelte virksomhed, der må betegnes som turismens centrale element og kan beskrives som meget forskellige samlinger af fysiske og u håndgribelige fordele og evner. Teece (1988) peger på, at der ikke er to virksomheder, der er ens, fordi der ikke er to virksomheder, der har haft de samme erfaringer, erhvervet de samme færdigheder, opnået de samme fordele og opbygget den samme organisationsmæssige kultur. Disse fordele og evner afgør, hvor effektivt og virkningsfuldt en virksomhed udfører sine funktionelle aktiviteter og opnår sine konkurrencemæssige fordele ( Mahoney and Pandian 1992 og Teece and Pisano 1994) (kapitel 4 afsnit 1.5.3.).

Med udgangspunkt i Gummessons beskrivelse af en virksomhed (Kapitel 3 afsnit 1.6.2.) og beskrivelserne af relationerne mellem turistvirksomheder (kapitel 3 afsnit 1.4) kan destinationen betragtes som en slags imaginær virksomhed eller et netværk med skiftende aktører, hvor det er samspillet mellem ressourcer og evnen til at håndtere disse ressourcer der skaber destinationens konkurrencemæssige fordel og innovative formåen og dermed den enkelte virksomheds konkurrencemæssige position. Destinationens ressourcer er koncentreret i 3 baser, men bidrager imidlertid ikke i sig selv til vækst. Ressourcerne har ingen værdi, dersom de ikke udgør en helhed, som sikrer en produktion af serviceydelser, der værdsættes af kunden. De virksomhedsspecifikke ressourcer og kompetencer skal ses i sammenhæng med de konkurrerende omgivelser. Det er det dynamiske samspil af fundamentale markeds kræfter, der bestemmer værdien af en ressource og gør ressourcen værdifuld (Collis and Montgomery 95) (kapitel 4 afsnit 1.5.4.).

Forundersøgelsen har således ikke alene skabt et objektiviserende og legitimerende fundament for en kvalitativ undersøgelse, men vil tilsyneladende endvidere kunne medvirke til dannelse af et bredere og mere generaliseret grundlag for udvikling af teori og teoriens gyldighed.

#### **1.4. Hovedundersøgelsen**

Af analysens første trin og den indledende kvantitative undersøgelse fremgik det, at de økonomi- og beskæftigelseskabende virksomheder i turismesektoren er en del af en større helhed. Denne helhed er beskrevet som *den dynamiske destination* determineret ud fra efterspørgselssidens oplevelse af helhedens attraktionsprofil. Sammen med efterspørgselssiden udgør attraktionerne og faciliteterne resourcebaserne i den dynamiske destination (kapitel 5 afsnit 1.2.1.).

Innovation og innovationsprocesser i virksomhederne er tilsyneladende kædet sammen med helheden og de ressourcer, der er indbygget i helheden. Det er den enkelte virksomheds evne til at udnytte komplementaritet mellem disse ressourcer og placere sig som deltager i de innovative processer, der afgør virksomhedens konkurrencemæssige position.

Hensigten med undersøgelsens anden del er at indsamle og komparere data om turistvirksomhedernes strategiske kontekst og på denne måde søge at opstille processuelle faktorer (kapitel 6 afsnit 1.4.3.), som kan igangsætte og/eller initiere innovative processer, som virksomheden har eller kan deltage i (kapitel 2 afsnit 1.3.2.). Endvidere er det hensigten at undersøge, i hvilken udstrækning den enkelte virksomhed udvikler egne innovationer og igangsætter innovationsprocesser, samt hvilke elementer der indgår i disse processer.

Det skal påpeges, at innovation betragtes som en strategisk proces, hvor det er virksomhedens strategi og evne til at vurdere egne ressourcer, der er det centrale element, og hvor det er kundens adfærd på markedet, andre organisationers adfærd og den virksomheds interorganisatoriske struktur og udviklingsproces, der må opfattes som innovationsdeterminanten (kapitel 4 afsnit 1.3.). Det er således ikke alene de enkelte virksomheder, der må betegnes som undersøgelseskategori, men også den helhed eller den dynamiske destination, de er en del af, udgør en kategori. Innovation er derfor ikke en direkte kategori i den empiriske analyse. Innovation vil imidlertid blive teoretisk genereret i det sidste kapitel.

Medens de to foregående undersøgelser isoleret set snarere var hypotese frembringende og kategoribelysende - og dermed til en vis udstrækning kan henføres til det formål for samfundsvidenskabelige studier som Gummesson (1998) kalder, at give praktiske råd - kan denne undersøgelse ses som betingelsen for at udvikle et begerbsapparat og en teori for den innovative adfærd i turistvirksomheder nærmere betegnet overnatningsfaciliteter og diskutere denne teoris indflydelse på den generelle teori inden for servicesektoren.

Den komparative analyse indebærer, at det kun er nødvendigt at indsamle data i den udstrækning, de er relevante i relation til det fænomen, der søges belyst. Der observeres således kun visse aspekter eller de dele af livsverdenen, som fremgår af problem formuleringen samt beskriver den innovative adfærd i turistvirksomheder i en destinationsmæssig kontekst.

Da hensigten er at producere generel viden, kan metoden endvidere betegnes som induktiv, med den hensigt at udvikle teori gennem empiriske observationer og byggende på argumenter og logiske overvejelser. Det skal dog bemærkes, at der medtages et vist begerbsapparat dels hentet fra den eksisterende teori (kapitel 2 afsnit 1.4) dels fra analysens første trin (kapitel 5 afsnit 1.2). Undersøgelsen bevæger sig således mod den abduktive metode (kapitel 2 afsnit 1.1.2).

Foruden begerbsapparatet i forbindelse med den dynamiske destination vil der ved tolkningen indgå følgende begrebs og teoriområder:

Turistvirksomhedernes organisering og netværksdannelser (kapitel 3 afsnit 1.4.1. og afsnit 1.6.2.)

Relationsperspektivet (kapitel 3 afsnit 1.6.)

Bundling af serviceydelser (kapitel 3 afsnit 1.5.2.)

Pris, kvalitet og lønsomhed i servicevirksomheder (kapitel 3 afsnit 1.5.1.)

#### *1.4.1. Undersøgelsesenheder.*

Medens analysens første trin tog udgangspunkt i efterspørgselssiden tager denne undersøgelse udgangspunkt i udbudssiden nærmere betegnet i turistvirksomheder, som er placeret på 3 destinationer, og kan derfor også betegnes som et multiple casestudie (Yin 1989). De tre destinationer er København og Frederiksberg kommune (Kbh/Frb). Silkeborg kommune (Si) og Skagen kommune (Sk), hvilket er de samme områder, som indgik i den foregående kvantitative undersøgelse. Den kvantitative undersøgelse viste bl.a. at de tre destinationer har haft en meget forskellig udvikling i antallet af overnatninger og værelseskapacitetsudnyttelse.

Som undersøgelsesenheder er der valgt et antal overnatningsfaciliteter på de tre destinationer. Denne selektering er foretaget med henblik på kontrol af ligheder og forskelle i grupperne og gruppernes egenskaber og dermed af den teoretiske relevans af de indsamlede data. Valget af overnatningsfaciliteter som undersøgelsesenheder er sket i bestræbelserne på at minimere forskellene mellem de komparative grupper og deres egenskaber og dermed forøge muligheden for at indsamle ensartede relevante data inden for grupper eller kategorier, der eksisterer under ensartede betingelser. Overnatningsfaciliteter er således de eneste turistvirksomheder, der alene betjener turistmarkedet, og dermed helt er afhængig af destinationens attraktionsmæssige ressourcer (kapitel 3 afsnit 1.3.1).

Valget af tre forskellige destinationer med hver deres attraktionsprofil samt valget af alle typer af overnatningsfaciliteter er foretaget med henblik på en maksimering af forskellene mellem de komparative grupper og dermed maksimere forskellen i data.

Ved valg af overnatningsfaciliteter er der således ikke alene medtaget hoteller, campingpladser, vandrerhjem og feriehusene men for hotellerne og campingpladserne er der endvidere repræsentanter for alle de klassificerede kategorier. Endvidere er der ved udvælgelsen taget hensyn til virksomhedernes størrelse i form at antallet af enheder, virksomheden råder over. Hotellerne varierer således i størrelse fra 20 til over 1000 senge, medens campingpladserne har fra 105 enheder til 670 enheder.

Endvidere er destinationerne medtaget som undersøgelsesgruppe, idet destinationen betragtes som organisation, der må antages at besidde særlige egenskaber i relation til turistvirksomhederne på destinationerne.

Destinationerne er repræsenteret gennem områdets servicebureau og en talsmand for denne undersøgelsesenhed i form af destinationschef, der i sin egenskab af destinationschef må antages at besidde egenskaber generelle for den destination, han eller hun repræsenterer.

Undersøgelsen er gennemført som kvalitativ undersøgelse og dataene er indsamlet gennem personlige interview med i alt 26 talsmænd for overnatningsfaciliteterne og en talsmand for hver af de tre destinationers servicebureau.

Udgangspunktet for undersøgelsen er forundersøgelsen, hvori der indgår kvantitative data i form af statistiske oplysninger om overnatningsfaciliteternes udvikling de seneste 5 år. Denne udvikling opgøres for hoteller og campingpladser på kommuneniveau, medens den for vandrerhjem og feriehus er opgjort på amtsniveau. Forundersøgelsen med kvantitative data fungerer således som en objektiviserende og legitimerende indgangsnøgle og danner udgangspunkt for respondenternes fortolkning og forklarer årsags/virkningssammenhænge.

#### *1.4.2. Respondenter.*

Respondenternes fordeling på servicebureauer og overnatningsfaciliteter ser således ud:

##### KØBENHAVN/FREDERIKSBERG

- 1 servicebureau (Wonderful Copenhagen)
- 1 hotel 2\*
- 3 hoteller 3\*
- 1 hotel 5\*
- 1 vandrerhjem (Danhostel)
- 1 camping 3\* (Ishøj)
- 1 Camping 2\*

##### SILKEBORG

- 1 servicebureau (Silkeborg turistforening)
- 1 hotel 2\* (Laven)
- 1 hotel 3\*
- 2 hoteller 4\*
- 1 feriehotel (Gjern)
- 1 vandrerhjem (Silkeborg Vandrehjem)
- 2 campingpladser 3\*

##### SKAGEN

- 1 servicebureau (Skagen turistforening)
- 1 hotelpension
- 1 hotelpension (Kandestederne)
- 1 hotel 2\*
- 1 hotel 3\*
- 1 hotel 4\* (Ålbæk)
- 1 vandrerhjem (Gl. Skagen Vandrehjem.)
- 1 campingplads 3\*
- 1 campingplads 3\* (Kandestederne)
- 1 campingplads 4\* (Skiveren)
- 1 feriehusudlejning

Som det fremgår af respondentlisten, er der ved udvælgelsen af undersøgelsesenhederne foretaget en geografisk spredning af enhederne. I Skagenområdet er der således ikke alene medtaget overnatningsfaciliteter beliggende i selve Skagen by, men faciliteterne dækker et væsentligt større område, der dog opfattes som destination Skagen. Denne udvælgelse er foretaget med henblik på at maksimere forskellene mellem undersøgelsesenhederne inden for de forskellige destinationer og dermed belyse eventuelle forskelle i den enkelte respondents opfattelse af de undersøgte fænomener.

Som respondenter for overnatningsfaciliteterne er valgt den daglige leder af turistvirksomheden eller en af denne udpeget stedfortræder, hvilket var tilfældet ved fire af interviewene. For destinationsselskabet eller turistforeningen blev der rettet henvendelse til turist- eller marketingchefen, der i alle tilfælde blev interviewet.

Fordeling af respondenter på undersøgelsesenheder og destinationer er vist i skemaet tabel 3

Undersøgelsesenheder	Destination					
	København by omegn		Silkeborg by omegn		Skagen by omegn	
	2 *	1		1	1	
	3 *	3		1	1	
Hoteller	4 *		2			1
	5 *	1				
Uden for klassificering						2
Feriehotel				1		
	2 *	1				
Camping	3 *		1	2	1	1
	4 *					1
Vandrerhjem		1		1	1	
Feriehusudlejning						1
Destinationsbureau		1		1	1	

Tabel 3: Respondenternes fordeling

Af opstillingen fremgår det, at interviewene var ligelig fordelt mellem de tre udvalgte destinationer. Der blev således foretaget i alt 29 interviews repræsenterende 28 overnatningsfaciliteter og 3 destinationsadministrationer. Forskellen imellem interviews og overnatningsfaciliteter fremkommer ved at en respondent fra København repræsenterede 3 hoteller på destinationen. Der blev således foretaget 10 interviews på destinationerne Skagen og Silkeborg, medens der kun blev foretaget 9 interviews på destination København.

Den geografiske opdeling af destinationerne i form af kommunegrænser er sket for at skabe overensstemmelse mellem de eksisterende kvantitative data og undersøgelsespopulationen. De kvalitative data i form af statistiske oplysninger om kapacitetsudnyttelse opgøres således for hoteller og campingpladser på kommuneniveau, medens den for vandrerhjem og feriehusudlejning kun opgøres på amtsplan. For at identificere eventuelle forskelle på data fra overnatningsfaciliteter placeret forskellige steder er der foretaget en registrering af respondenternes faciliteter placeret henholdsvis i selve byen og uden for den egentlige byzone.

#### *1.4.3. Interviewene.*

Interviewene blev gennemført som personlige åbne respondentstyrede interviews, der blev optaget på bånd. For at imødegå en påvirkning af interviewerens opfattelse af sammenhænge og referenceramme (Neergaard 1990) samt objektivisere kategorien, blev respondenterne ved interviewets begyndelse forelagt kvantitative data, der viste udviklingen i området fra 1993 til og med 1997. For hotel- og campingrespondenterne blev der forelagt en udvikling af henholdsvis hotellernes nettokapacitetsudnyttelse af værelserne og campingpladsernes kapacitetsudnyttelse af campingenhederne i kommunen sammenholdt med udviklingen på landsplan. For vandrerhjemsguester og feriehusrespondenterne blev der forelagt en udvikling i henholdsvis antal overnatninger og udlejede uger i amterne sammenholdt med den tilsvarende udviklingen på landsplan.

Respondenterne fik en forklaring på dataene og blev bedt om at kommentere udviklingen. Herefter forløb interviewene ustrukturerede inden for en spørgeramme, hvor specifikke situationer og handlingsforløb inden for respondenternes erfaringsverden på følgende områder søges belyst:

1. Destinationens udvikling
2. Virksomhedens strategiske manøvre
3. Desinationsbestemte strategiske aktiviteter
4. Barrierer

De specifikke situationer og handlingsforløb belyses ud fra en række processuelle faktorer og beskrives ud fra en række forklaringsfaktorer.

Med processuelle faktorer forstås faktorer, der har eller kan få indflydelse på den enkelte turistvirksomheds strategiske situation, og som er årsag til, at en specifik situation er opstået, og/eller et bestemt handlingsforløb er igangsat eller har fundet sted.

Respondenternes opfattelse og betydning af en specifik processuel faktor beskrives på baggrund af forklaringsfaktorer. Det vil sige det rationale respondenterne anvender for at retfærdiggøre deres perception af de processuelle faktorerne over for dem selv.

Af ressource- og tidsmæssige hensyn blev der ikke foretaget en fuldstændig afskrivning af de bandede data, i stedet valgtes gentagne afspilninger af båndene (Kvale i Andersen 1990 og Repstad 1993) og nedskrivninger i form af systematiserede citater og stikord (Neergaard 1990).

Båndene blev først aflyttet med henblik på at registrere de processuelle faktorer, de enkelte respondenter nævner i interviewene. Disse faktorer blev herefter systematiseret ud fra de områder, der ønskedes belyst. Det vil sige: Hvilke processuelle faktorer, der har haft indflydelse på destinationens udvikling. Hvilke faktorer virksomheden har anvendt i forbindelse med dens strategiske manøvre. Faktorer der kunne henføres til destinationens strategiske aktiviteter, og processuelle faktorer, der måtte anses for at udgøre en barriere for udviklingen. På dette grundlag blev der udarbejdet et foreløbigt skema for hver af respondenterne.

Herefter blev båndene igen aflyttet, og respondents forklaring på de fremførte processuelle faktorer blev nedskrevet hovedsagelig i form af meget korte citater og i visse tilfælde kun som stikord. Det skal dog understreges, at der i alle tilfælde blev anvendt respondentens egne ord (Neergaard 1990). Skemaet kom herefter til at bestå af de enkelte respondents egne data, d.v.s. facilitetstype, klassificering, beliggenhed og eventuelle kæderelationer, samt oplysninger om respondentens opfattelse af specifikke situationer og handlingsforløb belyst ud fra en række angivne processuelle faktorer og de tilhørende forklaringsfaktorer. Disse blev i så stor udstrækning som muligt udtrykt gennem respondentens egne ord. Endelig blev båndet aflyttet en tredje gang dels som kontrol for eventuelle misforståelser dels for at opsamle eventuelle forglemmelser. Som afslutning blev der udarbejdet et skema for hver af respondenterne.

Nedenstående skema (fig. 28) viser, hvorledes de afgivne svar blev struktureret, med henblik på at foretage komparation af de processuelle faktorer og tilhørende forklaringsfaktorer mellem de forskellige undersøgelseskategorier og grupper.

Bilag 1 er et eksempel på et udfyldt skema.

Det viste sig i øvrigt hensigtsmæssigt at opdele hotellerne i to komparative grupper, idet en af betingelserne for at få tildelt 4 eller 5 stjerner er, at der i tilknytning til hotellet hører en restaurant, medens kravet ikke gælder de øvrige hotelkategorier.

Dette forhold adskiller de 4 og 5 stjernede hoteller fra de øvrige hoteller i strategisk henseende, idet disse hoteller kan tilbyde alle former for erhvervsturisme, medens de øvrige hoteller er begrænset til alene at kunne tilbyde den form for erhvervsturisme, der kræver bospisningsfaciliteter (kapitel 3 afsnit 1.2.1.). Til gengæld kan disse hoteller optræde som garnihoteller uden restaurationsforpligtigelse. Langt de fleste hoteller klassificeret som 3 stjernede og lavere har benyttet sig af denne mulighed for rationalisering på grund af manglende dækningsbidrag på restaurantdelen (Normtalsanalysen 1998). Til gengæld må disse hoteller acceptere at få markedsmulighederne på erhvervsmarkedet beskåret.

Gennem en komparativ analyse af besvarelsene inden for de 3 overnatningskategorier og destinationernes servicebureauer opstilles der en række processuelle faktorer for turistvirksomheder. Det vil sige de faktorer, der ud fra interviewene har betydning for virksomhedernes strategiske proces og dermed også for virksomhedernes innovative adfærd (kapitel 7 afsnit 1.3.).

De tilhørende forklaringsfaktorer vil blive beskrevet for hver af de 3 overnatningskategorier og servicebureauerne. Forskelle på respondenternes forklaringsfaktorer vil fremgå af teksten.

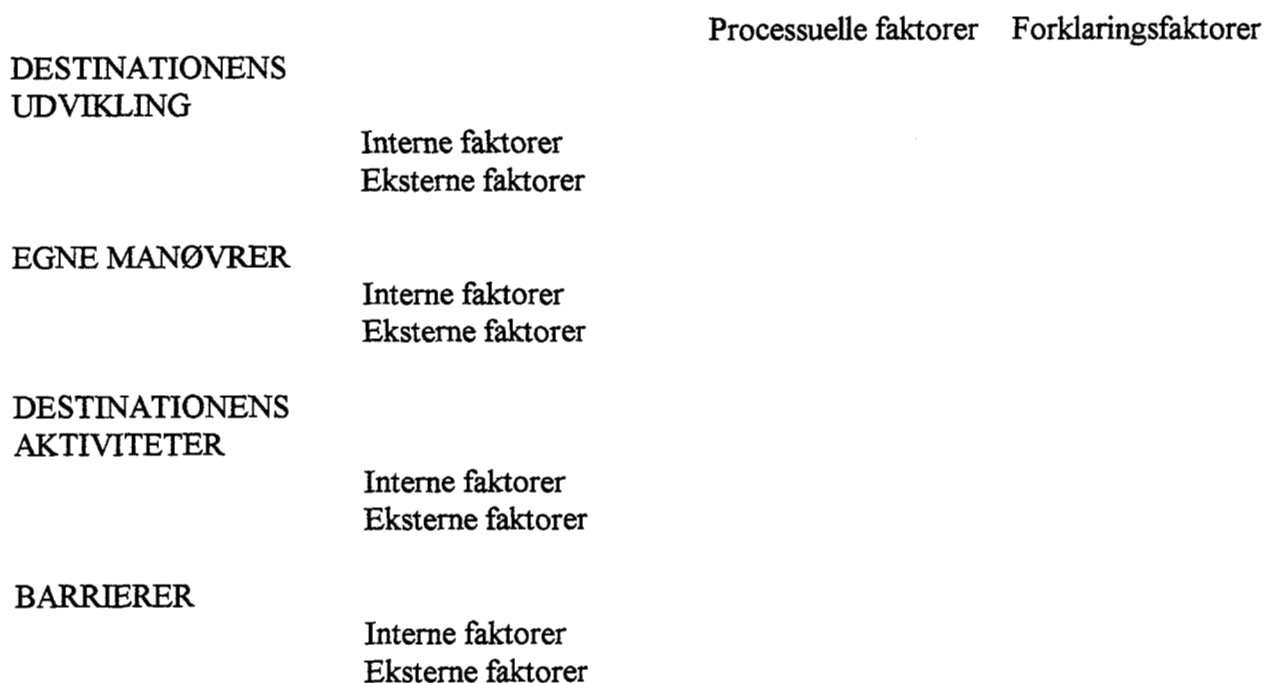


## Skagen

Facilitetstype.

Beliggenhed.

Klassificering og kæderelationer



Figur 28: Kopi af besvarelseskemaet som udfyldes med de enkelte respondenters besvarelse.

Som det fremgår af skemaet figur 28 skelnes der mellem interne- og eksterne faktorer. Med eksterne faktorer forstås faktorer, som påvirker udviklingen "ude fra" og som aktørerne eksplicit ingen indflydelse har på. Med interne faktorer forstås faktorer, som helt eller delvis igangsættes eller kan igangsættes af aktørerne.

### 1.5. Hovedundersøgelsens resultat.

Respondenterne pegede på en række processuelle faktorer i forbindelse med deres bestræbelser på at opnå varige konkurrencemæssige fordele. Skemaet figur 29 viser de processuelle faktorer inden for de enkelte respondentkategori fordelt på de 4 områder af respondenternes omverden, der søges belyst.

Område/kategori	Camping	Vandrerhjem	Hoteller	Servicebureauer
Destinationens udvikling	Begivenhed Markedsforhold vejret	Begivenhed Markedsforhold	Begivenhed Markedsforhold	Begivenhed Markedsforhold
Virksomhedens strategiske manøvre	Service Pris Marketing Beliggenhed Kundegrupper Produktudvikling Konkurrence IT Management	Service Pris Marketing Beliggenhed Kundegrupper Produktudvikling Konkurrence IT Management	Service Pris Marketing Beliggenhed Kundegrupper Produktudvikling Konkurrence IT Management	
Destinationens strategiske aktiviteter	Netværk Marketing	Netværk Marketing	Netværk Marketing Standardisering	Netværk Marketing Produktudvikling IT
Barrierer	Markedsforhold Afgifter Kapacitet	Markedsforhold	Markedsforhold Afgifter Succes Standard	Markedsforhold Afgifter Kompetence

Figur 29: De processuelle faktorer fordelt på respondentkategori og spørgeområder.

Som det fremgår af skemaet er det kun meget få af de processuelle faktorer, der ikke deles af alle respondentkategorierne. I det tilfælde, hvor der ikke er overensstemmelse mellem kategoriernes angivelse af faktorer, kan det skyldes det forhold, at der kun er medtaget de processuelle faktorer, respondenterne rent faktisk har nævnt.

Når campingpladserne peger på vejret og kapaciteten som processuelle faktorer, skyldes det denne overnatningskategories særlige situation med en meget kort sæson og afhængighed af den klimatiske situation. Dette er ikke ensbetydende med, at disse faktorer ikke også kan optræde som processuelle faktorer for de øvrige kategorier, men måske med relativ mindre betydning. Følgende komparative analyse af forklaringsfaktorerne vil afspejle dette forhold, ligesom uoverensstemmelser i opfattelse af de processuelle faktorerers betydning vil blive afdækket.

Analysen af de enkelte forklaringsfaktorer vil først blive beskrevet for hver af respondentkategorierne. Den processuelle faktor anføres i kursiv

### *1.5.1. Campingpladser:*

#### *1.5.1.1. Destinationens processuelle udviklingsfaktorer og deres forklaringsfaktorer.*

##### *Begivenhed:*

Større begivenheder på destinationen kan betyde, at efterspørgslen til destinationen øges, og at overnatningsfaciliteternes belægning dermed også øges. En af respondenterne giver dog udtryk for at: "De skal være store". Mindre aktiviteter på destinationen har også betydning, men ingen af respondenterne på destinationerne Sk og Si giver udtryk for, at der i den forelagte udviklingsperiode har været aktiviteter af en sådan størrelse, at det har haft betydning for deres belægning. I Kbh/Frb nævnes dog en stor begivenhed - kulturby 96 -, der har betydet en stigning i efterspørgslen til destinationen, men en af respondenterne fra Kbh. tilkendegiver, at den forøgede efterspørgsel til destinationen kun har haft ringe betydning for campingpladsens belægning. Årsagen er, at pladsen har et stort antal gengangere og altid er fuld belagt i sommermånederne.

##### *Markedsforhold:*

Alle respondenter giver på en eller anden måde udtryk for at ændringer af markedsforholdene i omverdenen kan have indflydelse på efterspørgslen til destinationen. Der nævnes ændringer i turisternes købsevne som følge af devaluering i hjemlandet, samt begivenheder der rejser tvivl om sikkerheden på eller i nærheden af destinationen. Flere af respondenterne peger på, at en transportstrejke i forsæsonen betød lavere belægning, som det sikkert ikke bliver muligt at indhente.

##### *Vejret:*

Vejret spiller ifølge sagens natur en stor rolle for campingpladsernes belægning og indtjening. Flere af respondenterne peger på, at dårligt vejr i forsæsonen med nedgang i belægning kan være vanskelig at indhente i højsæsonen, hvor pladsen gerne skulle være næsten: "fyldt op". Endvidere betyder en dårlig sommer kortere ophold og dermed mindre belægning. "Dårligt vejr et år kan betyde en mindre interesse for camping de følgende år", hævder nogle.

De senere års interesse for etablering af hytter på pladserne er sandsynligvis opstået som modvægt mod perioder med dårligt vejr og som tilpasning til de øgede krav til overnatningsfaciliteter. Gennem etablering af hytter og flere tilbud om indendørs aktiviteter forsøger campingpladserne at reducere usikkerhed i forbindelse med vejret. Vejret er en ekstern faktor, som virksomheden eksplicit ikke kan styre, men implicit bliver vejret et innovativt motiv for campingpladserne. Især hvor de betydende attraktioners attraktionsværdi er bundet op på vejret. Undersøgelsen viste således, at en af de mest innovative overnatningsfaciliteter var en campingplads beliggende i et område, hvor attraktionen alene var naturen og havet. Pladsen søgte kontinuerligt at udvikle indendørs aktiviteter og udbygge overnatningsmulighederne med luksusprægede familiehytter. Disse aktiviteter blev kombineret med forsøg på at styre kapaciteten gennem særlige fordelagtige arrangementer over for udvalgte kundegrupper i for- og eftersæsonen.

For at reducere risikomomentet ved de omfattende investeringer, fokuserede campingpladsen i første række på indretningen af familiehytterne, som ledelsen fandt, var en mere sikker investering end et badeland. Kerneydelse blev med andre ord anset for en mere sikker investering end investeringer i periferiydelser.

#### *1.5.1.2. Virksomhedens strategiske processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer*

##### *Marketing:*

Alle de adspurgte pladser deltager på en eller anden måde i kollektiv marketing. Fælles brochurer og messer er de mest omtalte medier. De tillægger dog markedsføringen over for gæsterne, når de er på pladsen, større værdi end den fælles massekommunikation. "Foruden at gæsterne kommer igen og fortæller andre om pladsen, betyder en god service, at gæsterne bliver længere, end de fra starten havde tænkt sig" udtrykker en af respondenterne det. Dette perspektiv fører over til en anden af de beskrevne processuelle faktorer.

##### *Service.*

Service fremhæves af alle respondenter som en væsentlig processuel faktor. Alle peger på, at de konkurrerer på kvalitet og ikke på prisen. Med kvalitet forstår respondenterne at den sum af ydelser, de skal producere, udføres på en sådan måde, at gæsterne bliver tilfredse med opholdet. Deres opfattelse ligger tæt op af den nordiske servicemanagementskoles opfattelse af servicekvalitet og markedsføring (kapitel 3 afsnit 1.6 og 1.6.1). En tilfreds kunde er for lederne af campingpladserne den bedste form for reklame og garanti for belægning. "Service er guld værd", siger en af respondenterne. "80% har været her før eller hørt om pladsen fra andre. Hvorfor skulle vi spille kræfter på at kæmpe om de sidste 20%", siger en anden af respondenterne. Pladserne erkender, at driften har indbygget et stort usikkerhedselement. Bl.a. spiller vejret en afgørende rolle, men usikkerhedsmomentet kan reduceres gennem etablering af stærke kunderelationer, hvor den servicekvalitet, pladsen kan tilbyde, er afgørende for pladsens belægning. Af undersøgelsens 1. trin fremgik det, at livet på pladsen og samspillet mellem kunderne er en væsentlig attraktionsfaktor. Pladsernes økonomiske fundament bygger med andre ord på at etablere et stabilt kundegrundlag gennem etablering af varige kunderelationer (kapitel 3 afsnit 1.6.). Hovedparten af virksomhedernes ressourcer anvendes på at sikre dette grundlag.

##### *Prisen:*

Campingpladserne arbejder med listepriser, der alle er sæsonregulerede. Kun en af de adspurgte pladser peger på, at der arbejdes med en egentlig prisdifferentiering. Pladsen var den største af de udvalgte pladser og beliggende 30 km. uden for centrum. For at opnå bedre belægning i for- og eftersæsonen samt længere åbningsperiode blev der udbudt gratis aktiviteter til seniorer i for- og eftersæsonen samt lavere overnatningspriser for stamkunder. For de fleste campingpladser spiller prisen ikke en særlig rolle i forbindelse med at skabe varige konkurrencemæssige fordele. Prisen er derimod en del af selve campingproduktet, og servicekvaliteten er påvirket af prisen som en determinerende faktor.

Prisen i forhold til kerneydelsen- overnatning på en campingplads - udgør den nytteværdi, turisten tillægger denne form for ferie og udgør campingpladsernes strategiske platform i relation til de øvrige overnatningsfaciliteter. En af respondenterne peger således på, at afgifter kan presse overnatningsprisen så meget i vejret, at niveauet bliver så højt, at konkurrenceevnen falder i forhold til nabolandene.

#### *Beliggenhed.*

Campingpladsens beliggenhed er tilsyneladende en af de vigtigste processuelle faktorer. En respondent siger således "Hvis denne plads lå 15 km. fra centrum, kunne den ikke leve" En anden udtaler "Konkurrenterne kan efterligne vores koncept, men ikke vores beliggenhed". Der er således en sammenhæng mellem campingpladsens profil og omgivelserne, hvor profilen for en stor dels vedkommende er bestemt af pladsens omgivelser. Denne opfattelse bekræftes af analysens første trin, der viste, at de undersøgte campingpladser havde helt forskellige profiler, som blev determineret på baggrund af gæsternes opfattelse af pladsernes forskellige omgivelser. Sammenhængen mellem virksomheden, attraktionerne og kunderne som ressourcebaser træder tydeligt frem i interviewene og den dynamiske destinationsmodel (kapitel 5 afsnit 1.2.1.) bekræftes således af udbudssiden.

#### *Kundegrupper:*

Af analysens 2. trin fremgik det, at de tre områders markeder havde forskellige profiler, hvad angår turisternes bopæl. Hertil kommer, at campingpladserne i Si og delvis i Sk har et stort antal fastliggere, hvilket giver et fast belægningsgrundlag. Pladserne i Kbh/Frb arbejder derimod slet ikke med fastliggere. "De vil bestemme så meget" er et af udsagnene. Pladsen, som udsagnet stammer fra, har dog fuldt belagt i højsæsonen og kan således tillade sig at afvise denne kundegruppe. Foruden demografiske kundegrupper og fastlæggerkunder nævner to af campingpladserne, at de uden for højsæsonen forsøger at udnytte ledig kapacitet gennem tilbud til lejrskoler og sportsgrupper. Foruden pladsens beliggenhed, er prisen i denne forbindelse væsentlige parametre.

#### *Produktudvikling:*

Campingpladserne produktudvikler tilsyneladende ikke meget, men forsøger i stedet at tilpasse sig kundernes ønsker. Undtagelsen er en campingplads 30 km fra Skagen, der oplyser, at de var tvunget til at skabe en egen profil gennem en kombination af omgivelserne og egne udviklede tilbud.

Af analysen fremgår det dog, at der generelt er sket en udvikling af campingfaciliteten gennem bygning af campinghytter. Dermed opnås mulighed for sæsonforlængelse og udvidelse af kundegrupperne. Endvidere bliver pladsens indtjening mindre afhængig af vejret, hvilket nærmere er beskrevet under denne processuelle faktor.

#### *Konkurrence:*

Der er kun en af respondenterne, der eksplicit har givet udtryk for, at der konkurreres om kunderne.

Han opfatter det dog som et "luksusproblem" Når man ikke direkte giver udtryk for at konkurrence er en processuel faktor, virksomheden må forholde sig til i forbindelse med dens strategiske manøvre, kan det hænge sammen med, at flere af respondenterne opfatter driften af en campingplads som en livsstil, hvor sociale relationer til andre udbydere er et vigtigt element. To af respondenterne oplyser, at de "Kommer sammen privat". Endvidere er det problematisk at anvende prisen som konkurrenceparameter på grund af basisprisens lave niveau og den forholdsvise korte sæsonperiode, hvor det økonomiske grundlag skal sikres.

### *IT.*

Alle de adspurgte campingpladser peger på, at IT er en nødvendighed. "Man må følge med tiden"

ingen har dog på nuværende tidspunkt egen hjemmeside. Der er delte meninger om IT's fremtidige betydning. De fleste er dog af den opfattelse, at IT vil få betydning for marketing i form af delvis erstatning for brochuremediet.

### *Management.*

Flere beskriver driften af en campingplads som en livsstil. Man skal kunne lide det, og ikke gøre det for pengene. Der er dog en tendens til, at jo større pladsen er, desto mindre bliver livsstilsmomentet. Livsstilbegrebet er tilsyneladende en væsentlig processuel faktor i forbindelse med servicemanagement. "Man skal kunne lide at tale med kunderne", og: "Tilfredse kunder betyder noget personligt", er typiske udsagn i flere af besvarelsene. Relationerne til kunderne kommer derfor naturligt i fokus i det daglige arbejde og skaber en fælles forståelse i forbindelse med kvalitetsopfyldelse. Opfyldelse af forventninger og opbygning af relationer er et fælles mål, som både kunden og virksomhedens ejer stræber imod.

#### *1.5.1.3. Destinationens strategiske processuelle faktorer.*

### *Netværk.*

Ingen af respondenterne tillægger et destinationsstyret vertikalt netværk (kapitel 3 afsnit 1.4.1.) nogen betydning. Kontakten til andre campingpladser spiller dog en rolle især i forbindelse med fælles marketing og henvisning. To af pladserne er med i et kædesamarbejde. Den ene er en forpligtende kæde, den anden er en frivillig kæde. Medlemmet af den frivillige kæde giver udtryk for at kædesamarbejdet også giver inspiration og visse fordelagtige indkøb.

Kontakten til andre virksomheder bekræfter, at campingpladserne ikke ser sig selv som værende i særlig stor indbyrdes konkurrence. Det er naturligt at binde ressourcer i forbindelse med fælles markedsføringsaktiviteter, og det er naturligt at henvise til kolleger.

Ingen af respondenterne omtalte relationer til turoperatører eller agenter. Dette skal sandsynligvis ses på baggrund af, at kundegrupperne i forbindelse med campingovernatninger selv sørger for transportfaciliteten, og at der derfor ikke er den store interesse blandt turarrangører og agenter for at inddrage campingpladser i virksomhedsstyrede vertikale netværk.

En anden årsag kan være campingpladsernes modvilje mod at afgive enheder i højsæsonen med pålæg af transaktionsomkostninger og risiko for ringe belægning af de afgivne enheder som konsekvens.

#### *Marketing:*

Som nævnt under virksomhedernes marketing deltager alle de adspurgte campingpladser i en eller anden form for kollektiv marketing alene med det formål søge at skabe opmærksomhed omkring virksomheden gennem massekommunikation. Ingen af de tre destinationer er styrende for de adspurgte campingpladser. Aktiviteterne arrangeres enten gennem et samarbejde på tværs af destinationer eller gennem organisatoriske aftaler herunder medlemskab af en kæde.

#### *1.5.1.4. Barrieremæssige processuelle faktorer*

##### *Markedsforhold:*

Som omtalt under destinationen kan en begivenhed her i landet eller i udlandet få indflydelse på efterspørgslen. Når disse forhold foregår i virksomhedernes og destinationens omverden, er de uden for virksomhedernes rækkevidde, og de kan ikke direkte påvirkes. Virksomhederne må i stedet forsøge at tilpasse sig de ændrede betingelser i omverdenen. Der er noget, der tyder på, at campingfaciliteterne ikke har ressourcer, der gennem komplementaritet kan tilpasse pludselige ændringer i omverdensforholdene, men at virksomhederne i stedet søger at opbygge et koncept, der giver en øget sikkerhed for de kendte negative omverdensfaktorer som vejret og de øgede krav til faciliteternes standard.

##### *Afgifter.*

De seneste miljøafgifter har i følge flere af respondenternes mening fået priserne faretruende i vejret. "Der er jo ingen andre til at betale det end gæsterne" siger flere. "Hvis der kommer flere afgifter, kan vi ikke længere konkurrere med vore Skandinaviske nabolande" er der nogle, der mener.

Respondenternes oplevelse af afgifter - som en processuel faktor i forbindelse med barrierer for udviklingen - skal ses i sammenhæng med nytteværdibegrebet, som er disse virksomheders strategiske fokus. En af respondenterne siger: "Der er ikke andre end kunderne til at betale afgifter" Implicit rejser respondenterne tvivl om kundens villighed til at acceptere højere priser for de samme ydelser, og dermed risiko for en forringelse af campingpladsernes konkurrencemæssige evne.

##### *Kapacitet.*

Tre af de adspurgte campingpladser pegede på, at de ikke havde kapacitet nok til at imødegå efterspørgslen i sommermånederne, og frygtede, at bl.a. campingvognenes stigende størrelse kunne reducere indtjeningen, ligesom manglende kapacitet i det lange løb kunne reducere antallet af loyale kunder. For de fleste campingpladser med en meget høj belægning i sommerperioden, vil udvidelse af overnatningskapaciteten således være en nærliggende investeringsmulighed.

Den ene af pladserne fremhævede dog, at det i forbindelse med overvejelser om udvidelse af campingpladsen med flere enheder handler om at foretage en afvejning af større kapacitet i højsæsonen og mindre belægning i for og eftersæsonen. Det centrale spørgsmål er med andre ord, om en eventuel udvidelse vil ændre belægningen i hele den åbne periode og skabe risiko for, at det driftsmæssige overskud reduceres. Den kvantitative forundersøgelse (kapitel 6 afsnit 1.3.) viste da også, at en forøgelse af overnatningsudbudet ikke altid efterfølges af en tilsvarende forøgelse af efterspørgslen.

### *1.5.2. Vandrerhjem:*

#### *1.5.2.1. Destinationens processuelle udviklingsfaktorer og deres forklaringsfaktorer:*

##### *Begivenhed:*

En af respondenterne peger på, at en stor begivenhed kan have betydning for belægningen. De øvrige giver udtryk for, at arrangementer på destinationen også har betydning for belægningen. Alle påpeger dog, at arrangementer uden for sæsonen vil have den største effekt på grund af fuld belægning det meste af sæsonen. De adspurgte vandrerhjem deler altså campingpladsernes opfattelse af begivenheder og arrangementer på destinationen som betydningsfulde for deres belægning, men at effekten vil være større, såfremt aktiviteterne finder sted i for- og eftersæson, hvor belægningen traditionelt er lav.

##### *Markedsforhold:*

Respondenterne nævner alle, at ændringer i markedsforholdene f.eks. devalueringer og ændringer i trends kan have indflydelse på efterspørgslen. En af respondenterne peger således på, at den såkaldte "rygsækturisme" - det vil sige fortrinsvis unge, der rejser fra sted til sted - næsten helt er erstattet af familieturisme - det vil sige familier med børn.

#### *1.5.2.2. Virksomhedens strategiske processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer:*

##### *Marketing:*

På marketing området, kan der registreres en vis forskel på virksomhedernes opfattelse. To af vandrerhjemmene er medlem af landsorganisationen, der bl.a. markedsfører vandrerhjemmene kollektivt. Den ene af disse virksomheder foretager ingen marketing selv, medens den anden deltager i et samarbejde om bl.a. pakkerejser. Det tredje vandrerhjem forsøger at markedsføre sig sammen med destinationen. "Vi sælger området" påpeger respondenterne.

Den høje belægning og den heraf følgende tilfredshed kan være årsag til manglende motivation til egen markedsføring. Manglende ressourcer samt manglende destinationstilbud kan være andre årsager til, at disse virksomheder ikke er særlig aktive, når der er tale om marketing gennem massemedierne.



### *Service.*

“Det handler om at give gæsterne en positiv oplevelse”, påpeger en af respondenterne. “kunden skal befinde sig godt” siger en anden. Gensalg og mund til øre marketing gives som motivation. En af virksomhederne oplyser, at over 50% af gæsterne er gengangere. Vandrerhjemmenes økonomiske grundlag bygger med andre ord på at etablere gode relationer til kunderne og skabe varige kunderelationer (kapitel 3 afsnit 1.6.).

### *Pris.*

Prisen fremhæves af alle respondenterne som en afgørende processuel faktor. En af respondenterne afviser således at foretage konceptmæssige forbedringer, såfremt dette medfører en “for stor” prisforhøjelse. “Vi skal blive ved med at ha’ områdets billigste værelser”. Alle de adspurgte vandrerhjem arbejder med prisdifferentiering i forbindelse med sæson- og kundefokus. Lav pris er et strategisk processuelt element for vandrerhjemmene, men respondenterne understreger, at prisen skal ses i sammenhæng med den ydelse, virksomheden tilbyder, og måden produktionen af ydelsen foregår på. Ydelsen og produktionen søges afstemt til prisen på en sådan måde, at kunden “føler at have fået noget for pengene”, som en af respondenterne udtrykker det. Det vil med andre ord sige, at nytteværdien og ikke kvalitet er det strategiske mål for denne overnatningskategori (kapitel 3 afsnit 1.5.1.).

### *Beliggenhed.*

Respondenterne peger alle på, at beliggenheden på en eller anden måde har betydning for virksomhedens drift. To af respondenterne fremhæver, at deres beliggenhed meget tæt på væsentlige attraktioner - havet, byen og aktiviteter betyder konkurrencemæssige fordele. En af respondenterne fortæller, at virksomhedens beliggenhed tæt på et stort kongres- og udstillingscenter har givet anledning til efterspørgsel på overnatninger i forbindelse med centerets aktiviteter især uden for sæsonen. For vandrerhjemmene er deres beliggenhed en vigtigt processuel faktor og en af deres betydende ressourcer. Selv om beliggenhed som værdiskabende ressource hovedsagelig er bundet til attraktionerne og attraktionernes efterspørgselsskabende værdi, kan virksomhederne tilsyneladende - gennem komplementaritet med egne ressourcer - anvende dem i deres bestræbelser på at skabe konkurrencemæssige fordele.

### *Kundegrupper:*

Alle respondenter tilkendegiver, at de forsøger at arbejde med forskellige kundegrupper, for at opnå en så jævn belægning som muligt. Højsæsonen er uproblematisk. “Der er altid fuldt belagt i sommermånederne” Selv om begrebet sommermånederne kan være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, har alle vandrerhjem en for- og eftersæson med større eller mindre belægning.

Alle de adspurgte virksomheder forsøger at øge belægningen uden for højsæsonen gennem tilbud til forskellige grupper og organisationer. Der nævnes lejrskoler, sportsforeninger og grupper - i forbindelse med kurser og møder - fra såvel offentlige som private virksomheder. I alle tilfælde er prisen i forhold til ydelserne også her den afgørende faktor.

### *Produktudvikling.*

Bortset fra mindre justeringer for at tilfredsstille kundernes ønsker foretages der ingen løbende udvikling af virksomhedens koncept. Alle pegede dog på, at kapacitetsmæssige udvidelser var mulige og i visse tilfælde også ønskelige, men respondenterne gav samtidig udtryk for, at en udvidelse ville forøge risikoen for lavere belægning uden for sæsonen og måske endda også i højsæsonen på grund af den forøgede kapacitet. En af respondenterne udtrykker det på følgende måde. "Man ved, hvad man har".

### *Konkurrence:*

På grund af beliggenheden, føler en af respondenterne, at han helt er uden konkurrenter. De øvrige giver også udtryk for, at de ikke føler den store konkurrence, men begge understreger, at der er konkurrenter. Den ene af respondenterne tilkendegiver, at han er udsat for konkurrence fra en anden virksomhed. Han peger på, at et nyopført vandrerhjem har medført en vis konkurrence, men at beliggenheden betyder, at der kun er tale om konkurrence uden for sæsonen. En anden respondent oplyser, at konkurrenterne ikke er vandrerhjem men derimod lavprishotellerne. Når konkurrencen i dette tilfælde ikke føles særlig stor, forklares det med, at lavprishoteller i området ikke har særlig stor kapacitet, og derfor blot tager de kunder, som vandrerhjemmet alligevel ikke har plads til.

### *IT:*

Alle tror på, at Informationsteknologien vil komme til at betyde noget. Den ene af respondenterne peger endog på, at IT ikke alene vil få betydning for marketing, men også i forbindelse med virksomhedens afsætning i form af forbedrede bookingsmuligheder. IT skaber med andre ord større tæthed til markedet eller kundebasen.

### *Management:*

Der er også for vandrerhjem en tendens til at opfatte driften eller ledelse af virksomheden som en livsstil, hvor både mand og kone deltager i arbejdet. Det er ikke pengene og selve arbejdet, der er hovedmotivet, men friheden og den sociale kontakt til kunderne, der driver værket. En af respondenterne udtrykker det på følgende måde: "Vi har en nettobelægning på 60%. Det er vi egentlig godt tilfreds med. Mere kapacitet giver bare mere arbejde". Arbejdet belønnes ikke alene gennem opnåelse af overskud på driften men også gennem positiv feedback fra kunderne.

#### *1.5.2.3. Destinationens strategiske processuelle faktorer:*

### *Netværk.*

Ud over medlemskab af landsorganisationen er ingen af virksomhederne medlem af et netværk. Alle fremhæver dog, at de har et godt samarbejde med andre overnatningsfaciliteter på destinationen. Samarbejdet er imidlertid uforpligtende og begrænset til gensidig anvisning. Kun en af respondenterne tilkendegiver, at virksomheden deltager i et vertikalt virksomhedestyret netværkssamarbejde i form af pakkerejser (kapitel 3 afsnit 1.4.1.). En af årsagerne til den ringe interesse for netværksrelationer kan skyldes den fulde belægning i højsæsonen. "Man ved, hvad man har".

Andre årsager kan være virksomhedens manglende kontrol med de dele af værdikæden, som samarbejdspartnerne styrer. Virksomheden løber dermed en risiko for en forringelse af den totale servicekvalitet og dermed muligheden for at skabe varige kunderelationer. Endvidere kan livsstilsperspektivet være en styrende faktor. Man ønsker simpelt hen ikke på nogen måde at afgive suveræniteten.

#### *Marketing.*

Alle de adspurgte vandrerhjem deltager i en eller anden form for kollektiv marketing med henblik på at skabe opmærksomhed omkring virksomheden. Den anvendte kommunikationsform er hovedsagelig massekommunikation gennem massemedier.

#### *1.5.2.4. Barrieremæssige processuelle faktorer:*

##### *Markedsforhold.*

To af respondenterne giver udtryk for, at vandrerhjemskonceptet med pris og atmosfære som kerneelementer kan blive svækket på grund af den ændrede efterspørgselsstruktur med hovedvægten på familiesegmentet kombineret med, at der bliver et større udbud af billige ferieophold fra større erhvervshoteller i sommermånederne. Dette, i forbindelse med at de eksisterende vandrerhjem af forskellige årsager må sætte prisen i vejret, kan ændre hele markedsstrukturen og betyde, at vandrerhjemmene bliver presset ud i diversifikation.

#### *1.5.3. Hoteller.*

##### *1.5.3.1. Destinationens processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer*

##### *Begivenhed:*

Alle hotellerne i Kbh/Frb peger på begivenhed som en væsentlig processuel faktor. Kulturby og Clintons besøg gav således ikke alene større efterspørgsel, men har også medvirket til at bringe destinationen "Kbh/frb på kortet", som flere respondenter udtrykker det. Dette bekræftes af den kvantitative undersøgelse, der viser en betydelig vækst i antallet af overnatninger i Kbh/Frb fra 1995 til 1996.. I de to øvrige områder tilkendegiver kun en af respondenterne, at en lokal aktivitet har haft betydning for udviklingen i området. Til gengæld viser undersøgelsen, at der i et af disse områder har været en betydelig vækst fra 1996 til 1997.

##### *Markedsforhold:*

Respondenterne fra Kbh/Frb og Sk. peger alle på, at devaluering og opsving på markederne er afgørende for hotellernes overnatningstal.

Respondenterne i Si ser opsvinget i det danske erhvervsliv samt infrastrukturen som processuelle faktorer, der har betydning for antallet af overnatninger.

Nærhed til markedet synes at være en væsentlig faktor for Sk, hvor flere af respondenterne peger på, at en ny færge til Norge har haft betydning for udviklingen på destinationen.

### 1.5.3.2. Virksomhedernes strategiske processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer.

#### *Pris.*

Alle hotelvirksomhederne forsøger at optimere belægningen ved hjælp af prisdifferentiering. Alle respondenter peger således på prisdifferentiering i relation til sæson, periode (Weekend m.m.), segment (Erhverv/ferie) og loyalitet (mængde). Men hermed hører ligheden op. I Sk oplyser de fleste af hotellerne, at det i virkeligheden er efterspørgslen, der determinerer prisen. Listeprisen kan således ændre sig i nedadgående retning, såfremt den forventede belægning udebliver. Dette kan forklares ud fra Sk's marked. Sk's marked består næsten udelukkende af feriegæster, og virksomhederne har derfor kun en begrænset periode til at skabe den nødvendige økonomi.

Visse hoteller i Kbh/Frb giver også udtryk for en vis pristilpasning til efterspørgslen. Det er især hoteller med et forholdsvis stort potentiale af gæster fra gaden, der - ud fra den øjeblikkelige belægning - ændrer prisen. En anden forskel på anvendelse af prisen kan iagttages ud fra hotellernes klassificering. For de 4 og 5 stjernede hoteller er kvalitet placeret et strategisk niveau højere end for de lavere klassificerede hoteller forstået på den måde, at virksomhedens opfattelse af kundens forventninger tager udgangspunkt i kvaliteten af produktionsprocesserne og ikke i en vurdering af, hvilken pris kunden er villig til at betale for en given serviceydelse (kapitel 3 afsnit 1.5.1.). For de 2 stjernede hoteller er det prisen, der er udgangspunkt for virksomhedens serviceydelser. Det er med andre ord virksomhedens vurdering af, hvad kunden er villig til at betale for virksomhedens servicepakke, der er udgangspunktet. For de 3 stjernede hoteller tegner der sig et mere blandet billede. En af de respondenterne fra denne gruppe udtaler "Prisen er en kabale, der skal gå op hver dag" Udtalelsen viser, at respondenterne befinder sig i en permanent valgsituation, når prisen på ydelserne skal fastsættes. Han kan enten tage udgangspunkt i kvalitetsbegrebet eller han kan vælge nytteværdibetragningen som de strategiske spilleregler (kapitel 3 afsnit 1.5.1.).

En af respondenterne peger på muligheden for at "frigøre kvalitetsressourcer og overføre dem til andre ressourcer", og på denne måde tilbyde flere ydelser til samme pris eller færre ydelser til lavere pris, hvilket er en klar bevægelse fra en kvalitets- til en nytteværdistrategi. En anden af respondenterne fremhæver, at det uden for feriesæsonen ikke så meget er et spørgsmål om prisen på værelserne, men mere om at sikre belægning. Det vil sige bidrag til dækningsomkostningerne. Formålet er at skaffe gæster til hotellets restaurant, og på denne måde udnytte begge forretningsområder.

Flere peger dog på, at feriegæster - især familier med børn - slider betydelig mere på værelsesinventaret end erhvervsgæster, og at man derfor ikke under alle betingelser ønsker belægning.

#### *Service.*

For hotellerne er service hovedsagelig forbundet med personalets kontakt med gæsterne og dermed personalets rolle i den samlede serviceproduktion. Dette hænger tilsyneladende sammen med, at hotelvirksomhederne er mere personaleintensive end de øvrige overnatningsfaciliteter.

Kontakten til hotellets personale spiller sandsynligvis en større rolle for gæsternes totale oplevelse, end det gør for campingpladsernes gæster. De fleste erkender, at det på en eller anden måde er destinationen, der får turisterne til at bevæge sig til området, men alle respondenter peger på, "vi skal behandle gæsterne godt". "God service spredes som ringe i vandet"

#### *Marketing:*

Alle respondenter forbinder marketing med massemarkedsføring, men peger på kunderelationer som signifikant mere betydningsfuldt.

"Relationer til gæsterne og samarbejdspartner er helt afgørende"

"Vi lever af vore kunder"

"Vi lever ikke af annoncering, men af vore kunder"

Disse udsagn er blot nogle eksempler på at respondenterne opfatter relationer som den bærende faktor i deres marketing.

"Vi lever af at kende vore gæster og skabe varige kundeforbindelser"

"God service spredes som ringe i vandet"

"Det er kvalitet, der skaber tilgang"

Dette er alle udsagn, der uddyber relationsbegrebet og binder det sammen med kvalitetsbegrebet (kapitel 3 afsnit 1.6.).

Når virksomheden er på markedet, og de første kunder har accepteret et køb starter relationsprocessen, og efter kort tids forløb er denne proces den dominerende strategiske faktor. Det afgørende for virksomhedens evne til at skabe varige konkurrencemæssige fordele og vækst er nøje forbundet med virksomhedens evne til at konvertere kunderelationerne til kundeloyalitet og dermed skabe betingelser for gensalg og mund til øre marketing. Nøglen til konverteringen er kvalitetsfaktoren. Altså en transformeringsproces fra kvalitet til salg. Denne proces finder også sted i de vareproducerende virksomheder. Det centrale ved turistvirksomheder er imidlertid, at processen afhænger af destination og den strategiske kontekst. Det er ikke alene virksomhedens ressourcer, der er udgangspunkt for kundernes vurdering af servicekvaliteten, men det er alle destinationens ressourcer og samspillet mellem ressourcerne, der er grundlaget for relationsøkonomien. Et hotel kan være nok så omhyggelig med at tilfredsstille kundens forventninger til overnatningsoplevelsen og dermed skabe en god relation til kunden, men på grund af fejlslagne oplevelser i forbindelse med udnyttelse af andre af destinationens ressourcer opstår der ingen loyalitet over for destinationen, og de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder opnår sandsynligvis ingen relationsøkonomisk effekt.

Dette gør sig især gældende for ferieturismen, medens overnatningsfaciliteternes egen kvalitetsopfyldelse spiller en væsentlig større rolle i forbindelse med erhvervsturisme.

Kundegruppernes forskellige behov og ønsker om anderledes oplevelser har indflydelse på kundernes udnyttelse af destinationens ressourcer. Medens feriegruppen har et stort ønske om oplevelser, og derfor fokuserer på ressourcerne i attraktionsbasen, er mødeturisten sandsynligvis mere interesseret i facilitetsbasens ressourcer.

For ferieturisten er hovedmotivet til opholdet på destinationen forankret i attraktionerne. For forretningsmanden, der har aftalt et møde og af den grund opholder sig på destinationen, er det sandsynligvis et spørgsmål om at gøre selve opholdet så behageligt som muligt. I denne forbindelse spiller ressourcerne i facilitetsbasen den største rolle.

Der er tilsyneladende proportionalitet mellem størrelsen af oplevelsesmomentet og kundernes udnyttelse af ressourcerne i den dynamiske destination (kapitel 5 afsnit 1.2.1.). Jo mindre oplevelsesmomentet er, desto mindre er det enkelte hotel tilsyneladende bundet til destinationen. Ud fra et relationsøkonomisk perspektiv er der dog i alle tilfælde en sammenhæng mellem ressourcerne i de tre baser i den dynamiske destination. Flere af respondenterne giver således udtryk for, at forretningsmanden i mange tilfælde kommer igen som ferieturist eller anbefaler overnatningsfaciliteten til andre forretningsfolk med ærinde til destinationen.

#### *Beliggenhed:*

Langt de fleste respondenter fremhæver beliggenhed som en væsentlig processuel faktor. "Jeg har en beliggenhed, mine konkurrenter ikke kan købe, vor force er beliggenheden". "Vor force er beliggenheden"; er nogle af de udtalelser, der falder. Et feriecenter - beliggende i et område uden nogen naturrelaterede attraktioner af en sådan værdi, at udenlandske turister, der opholder sig i landet eller landets egen befolkning, vil opsøge dem - peger dog på, at egne attraktioner sammen med beliggenheden udgør tilbudet. Respondenterne giver således alle udtryk for en sammenhæng mellem faciliteternes ressourcer og de attraktionsmæssige ressourcer og benytter denne sammenhæng til at positionere sig på markedet og skabe varige konkurrencemæssige fordele. Respondenterne bekræfter dermed sammenhængen mellem tre ressourcer og den dynamiske destinationsmodel.

#### *Kundegrupper:*

Alle hoteller i Kbh/Frb og Si områderne tilkendegiver, at de arbejder på såvel ferie- som erhvervsmarkedet. I sommermånederne og i weekenden er feriemarkedet det dominerende marked, medens erhvervsmarkedet er det mest betydende resten af året. I Sk området er det derimod kun få, der målrettet forsøger at tilbyde ophold til erhvervsmarkedet. Når det sker, er det hovedsagelig i forbindelse med incentivrejser. Den kvantitative undersøgelse viste, at dette medfører, at Kbh/Frb og Si har en jævnere belægning over året end Sk. Dette fremgår også af forklaringsfaktorerne for andre processuelle faktorer. De enkelte virksomheder omtaler endvidere flere mulige undergrupper f.eks. familier, middelaldrende par, møder og kongresser samt arrangementer af forskellig karakter.

#### *Produktudvikling:*

Kontinuitet betyder mere end fornyelse. Produktfornyelser foretages tilsyneladende kun på baggrund af krav fra markedet. "Vi prøver hele tiden på at tilpasse os kundernes behov og ønsker", er almindelige udsagn. Fornyelserne er kun i ringe omfang af konceptuel karakter, og de er i højere grad knyttet til produktionen og dermed kvalitetsdimensionen.

“Vi gør det ikke for at få en bedre belægning, men for at sikre den nuværende”, understreger en af respondenterne. Tre af de adspurgte virksomheder peger dog på, at de efter ønske fra gæsterne - især grupper af erhvervsturister - “pakker” en række oplevelser sammen. Det er især fra erhvervmarkedet, der efterspørges en samlet pakke af oplevelser. Pakken er individuelt tilpasset de enkelte gæster, medens pakkens oplevelserne er standardoplevelser, som destinationen kan tilbyde f.eks. golf, fiskeri og cykelture.

Et enkelt af de adspurgte hoteller, som er beliggende forholdsvis langt fra nationale attraktioner og med et væsentligt eget attraktionselement, fremhæver dog betydningen af, at gæsterne kan se, at der sker fornyelser. Fornyelserne kan bestå i forbedringer af egne tilbud om oplevelser f.eks. udvidelse af golfbanen fra 9 til 18 huller, eller etablering af en helt ny attraktion f.eks. badeland. For alle de øvrige respondenter er det imidlertid relationsparadigmaet, der lægger en dæmper på virksomhedernes tilskyndelse til produktudvikling med henblik på øget salg. En af respondenterne udtrykker det på denne måde: “Det er altid nemmere at sælge til eksisterende kunder”

De relativt store omkostninger, der er forbundet med marketing aktiviteter rettet mod nye kunder, får de fleste virksomheder til at afvise disse aktiviteter til fordel for de mindre transaktionsomkostningskrævende aktiviteter over for eksisterende kunder.

#### *Konkurrence.*

“Når det går godt, er der forretning til alle. Når det går skidt, bruges alle kneb. Man stjæler så meget som muligt fra hinanden, og prisen sættes ned til skade for resten af markedet”, udtaler en af respondenterne. Der er ingen tvivl om at konkurrencen om kunderne er hård. Kan man stjæle fra andre, gør man det, så længe der er ledig kapacitet. Først når hotellet er fuldt belagt, eller man af andre årsager ikke er i stand til at imødekomme efterspørgslen, er man indstillet på samarbejde med andre.

Hos flere af respondenterne eksisterer dog en sammenhæng mellem beliggenhed og deres oplevelse af konkurrencen. To virksomheder erklærer begge, at de åbenlyst konkurrerer om kunderne, men at de ikke oplever, at de konkurrerer med et hotel 3 km væk. “Vi henvender os ikke til samme segment” er forklaringen.

Denne sammenhæng bekræftes af den kvantitative undersøgelse, der bl.a. viser, at Frederiksberg kommune og Københavns kommune har forskellige udviklingsforløb for antallet af overnatninger, selv om områderne sædvanligvis opfattes som tilhørende samme destination. Ganske korte afstande mellem udbydere, kan således betyde helt andre konkurrencevilkår. Forklaringen er samhørigheden mellem attraktionerne, faciliteterne og kunderne. Turister, der vælger byferie, efterspørger overnatningsfaciliteter så nær de attraktioner, denne kundegruppe forbinder med byferie, medens familier med børn, vælger overnatning så nær de børnevenlige attraktioner som muligt.

Dette bekræfter konklusionen på analysens 1. trin, hvor den dynamiske destination blev beskrevet, og hvor konklusionen var, at en destination i erhvervsøkonomisk henseende ikke determinerer ud fra geografiske grænser, men ud fra kundens opfattelse af sammenhængen mellem egne ønsker og behov i relation til attraktionerne og faciliteternes ressourcemæssige udbud. Det er med andre ord denne sammenhæng, der er udgangspunktet for de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheders strategiske manøvrer og deres bestræbelser på at skabe varige konkurrencemæssige fordele.

## *IT.*

Alle respondenter gav udtryk for, at de var på internettet enten gennem deres tilknytning til en kæde, gennem destinationens hjemmesider eller med egen hjemmeside. Kun få tilkendegav, at man direkte kunne reservere værelserne gennem internettet.

Med hensyn til den fremtidige betydning af internettet kunne der spores en vis forskel på respondenternes opfattelse. Med undtagelse af de lavest klassificerede hoteller beskrev hotellerne i Kbh/Frb flere muligheder for anvendelse af IT end hotellerne, der var placeret i Si og Sk områderne. Den generelle opfattelse af IT betydningen fra sidstnævnte hoteller var, at IT kun ville få betydning for nærheden til kunderne. Udsagn som: "Den personlige kontakt går aldrig af mode", "IT vil betyde større tæthed til kunderne, men ikke forøge efterspørgslen", og: "Vi kan ikke leve af overnatninger via internettet, men af vore faste kunder" viser, at IT endnu ikke har ændret disse virksomheders opfattelse af, at det er relationerne til kunderne, som er det fundamentale for virksomhedens økonomi og overlevelse.

Der er heller ikke noget, der tyder på, at Kbh/Frb hotellerne er af den modsatte opfattelse, og at IT vil betyde en ændring af deres strategiske fokus, men de københavnske virksomheder ser flere muligheder for at anvende IT i virksomhedens strategi. Flere peger således på, at den direkte forbindelse til kunden kan få betydning for omkostningerne i relation til formidling gennem agenter. Endvidere peger de på, at kunden gennem IT har mulighed for på forhånd at sikre, at virksomheden kan opfylde særlige ønsker. Dermed får virksomheden eksplicit mulighed for at sikre, at den er i stand til at leve op til kundernes forventninger, hvilket er afgørende for kundernes kvalitetsoplevelse og muligheden for at skabe varige kunderelationer.

Andre af respondenterne er inde på, at IT kan ændre kravene til hotellerne servicetilbud i form af øget krav til informationsgivningen. Pointen er, at de tættere relationer, der skabes mellem kunderne og virksomhederne, øger kundens forventning til virksomhedernes viden om destinationens udbud og assistance i forbindelse med kundens ophold på destinationen f.eks. arrangementer af forskellig karakter. Hotellerne må derfor i fremtiden påtage sig ikke indtægtsskabende arbejde, der i dag varetages af destinationens serviceapparat. Endelig ser nogle en fare for, at mødeturismen reduceres, idet IT kan ændre det nuværende behov for personlig tilstedeværelse.



### *Management:*

Med undtagelse af det største hotel i Sk opfatter de adspurgte hoteller i dette område driften af hotellet som en livsstil.

“Det er mig og min kone, der modtager og siger farvel til gæsterne. Det betyder noget for dem og os”

“Vi er der selv. Det betyder noget for gæsterne og for os”

“Vi arbejder hårdt fra maj til september, så kan vi tage det mere roligt resten af året. Vi er tilfredse med indtjeningen”

“Vi lukker 3 måneder om året for at lade op”

Disse udtalelser viser, at relationen mellem kunderne og værterne er vigtigere end indtjeningsmaksimering. Gennem de indbyrdes relationer skabes der en god oplevelse for alle parter. De personlige relationer kan kompensere for manglende ressourcer og indtjening. De øvrige respondenter udviser ikke samme livsstilprægede management, men flere peger dog på, at ledelsens personlige tilstedeværelse har betydning i det daglige arbejde. Lederen er i mange tilfælde på en og samme tid inspirator og kvalitetskontrolant i virksomheden. Ledelse af et hotel er således ikke alene forbundet med strategiske overvejelser, men har også betydning i forbindelse med den direkte kontakt til kunderne. Det er tilsyneladende vigtigt for gæsterne, at blive konfronteret med direktøren. Dette er særlig udtalt i de mindre miljøer, hvor gæsterne udgør en mere homogen gruppe, og derfor mere eller mindre er underlagt visse grupperelationer, og hvor opholdet på hotellet udgør en væsentlig del af selve oplevelsen.

### *1.5.3.3. Destinationens strategiske processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer*

#### *Netværk.*

To af virksomhederne oplyste, at de var medlem af en formel eller forpligtende kæde. Det vil sige en kæde med fælles ejerskab. 6 tilkendegav, at de var medlem af en uformel kæde. Det vil sige en kæde, hvor det enkelte medlem havde ejet ejerskab. Over halvdelen af de adspurgte hoteller deltog således i en et horisontalt kædesamarbejde (kapitel 3 afsnit 1.4.1.), medens resten ikke benyttede denne form for samarbejde. Begrundelsen for deltagelse i et horisontalt samarbejde var fælles markedsføring herunder gensidig henvisning eller booking. Konkurrence mellem medlemmerne undgås gennem aftale om minimumsafstand mellem virksomhederne. Medlemmerne af nogle af de uformelle kæder kan endvidere opnå væsentlige rabatter på vareleverancer til medlemmerne, kun een af respondenterne nævnte dog denne effekt. Begrundelse for at stå uden for et horisontalt kædesamarbejde blev ikke tilstrækkelig beskrevet. Et par af respondenterne pegede dog på manglende ressourcer så som tid og økonomi som barrierer for deltagelse i et tættere samarbejde. En komparation mellem klassifikation og deltagelse i et horisontalt netværk viser, at samtlige adspurgte 2\* hoteller og hotellerne uden klassifikation ikke var tilknyttet et horisontalt netværk. Dette kunne tyde på, at kædernes krav til medlemmernes standard spiller en større rolle end hotellernes egen vurdering af ulemper og fordele ved et sådant kædesamarbejde. Livsstilmomentet kan dog også være en årsagsfaktor, hvilket en udtalelse som “enhver er sig selv nærmest” kunne tyde på.

Mange af respondenterne peger på, at de har et samarbejde med transportselskaber og turoperatører. Ofte optræder transportselskaberne også som turoperatører. Der er således tale om et udbredt vertikalt virksomhedsstyret netværkssamarbejde. Af besvarelserne ser det ud som om, at et sådant samarbejde er mere udbredt i Sk og Kbh/Frb end i Si. Dette kan skyldes Sk og Kbh/Frb naturlige beliggenhed ved indfaldsveje til Danmark. Et af hotellerne - med relativ stor afstand til centrum af Si og med et forholdsvis stort ferieseget - gav dog udtryk for, at relationer til samarbejdspartner - i dette tilfælde et transportselskab - var vigtigere end annoncering. En del af respondenterne pegede på, at deres deltagelse på messer havde til formål, at "pleje" relationerne til deres samarbejdspartnere og etablere nye kontakter.

Der er tydelig forskel på virksomhedernes engagement i et netværkssamarbejde. Et af hotellerne oplyser således, at hotellet ikke længere tilbyder allotment. Dermed er betingelserne for et netværk reelt ikke til stede. Ingen turoperatører eller agenter er interesseret i et samarbejde, hvor der ikke aftales reservering af et antal enheder til en aftalt pris for en aftalt periode. Et andet af hotellerne "står på hovedet for samarbejdspartneren" og tillægger samarbejdet stor værdi i forbindelse med hotellets langtidspanlægning.

Medens der således er tale om, at de adspurgte hoteller i større eller mindre omfang deltager i et vertikalt virksomhedsstyret netværkssamarbejde (kapitel 3 afsnit 1.4.1.), ser det ud som om, at vertikale destinationsstyrede netværk kun findes i Kbh/Frb. Tilliden til denne type netværk er imidlertid ikke særlig stor, hvilket følgende udtalelser fra respondenter i Kbh/Frb viser:

"Vi er med i Woco, men får ikke noget ud af det". "Woco holder nok ikke". "Vi er ikke med". "Woco har betydning for alle, når det drejer sig om markedsføringen af destinationen".

Udtalelserne tyder på en ringe forståelse for og tilslutning til de destinationsstyrede vertikale netværk. Selv om man er klar over samarbejdets betydning - "Der kommer ikke nogen af sig selv", siger en af respondenterne - er man ikke villig til at anvende ressourcer på aktiviteter gennemført af et destinationsstyret samarbejde. Man bruger pengene der, hvor man får det hurtigste afkast. Ressourcer anvendes med andre ord ikke til langsigtede løsninger som deltagelse i netvæksdannelser, men anvendes på forskellig måde til at sikre den nødvendige belægning her og nu.

### *Marketing.*

Som det fremgår af forklaringsfaktoren i forbindelse med den processuelle netværksfaktor, deltager mange af hotellerne i en kollektiv markedsføring gennem medlemskab af horisontale netværk. Det er især de højere klassificerede hoteller, der benytter denne form for samarbejde. De fleste hoteller i Kbh/Frb og til dels også i Sk deltager i et destinationsorganiseret marketingsamarbejde, der alene sigter på marketing gennem massemedierne samt deltagelse på messer. I Si området eksisterer der ikke nogen form for kollektiv marketing.

Det er med andre ord overladt til den enkelte virksomhed selv at varetage denne funktion. I Sk arbejder alle hotellerne hovedsagelig med feriesegetet, og hotellernes bidrag til markedsf6ringen af området er temmelig ringe.

Manglende 6konomiske ressourcer og udokumenteret effekt af den traditionelle form for massekommunikation er argumenter for den manglende deltagelse i f6llesudgifter til kollektiv marketing.

#### *Standardisering.*

Nogle af respondenterne beskriver visse standardiseringstiltag. Det er især afvikling af hotellets restaurant og overgang til "tag selv morgenbord", der beskrives. En af respondenterne fortæller, at hotellet har fors6gt at standardisere opholdet gennem tilbud om et standardprodukt (Weekend ophold) uden succes. En anden af respondenterne har standardiseret receptionsfunktionen i vinterhalvåret gennem selvserviceprincippet. Gæsterne har ganske enkelt fået udleveret en nøgle, og betjener på denne måde sig selv. Der finder således standardisering sted men kun i mindre omfang. Årsagen til den begrænsede standardisering skal søges i overnatningernes fundamentale strategiske relationsperspektiv. En af respondenterne udtrykker det på denne måde. "Det er farligt at spare på de forkerte steder". En anden siger: "Vi er meget driftsorienterede, men går aldrig på kompromis med kvalitetskonceptet". Fordelene ved standardisering modvirkes således af 6nsket om kvalitetsopfyldelse, hvor personalet anses for den væsentligste faktor.

#### *1.5.3.4. Barrieremæssige processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer*

##### *Markedsforhold:*

De adspurgte hoteller nævner en række barrieremæssige processuelle faktorer for den fremtidige udvikling. Foruden markedsmæssige svingninger i form af kurssvingninger m.m. og nye kapitalstærke udbydere peger flere i Sk området på, at en nedgang i det lokale erhvervsliv og for stor fokus på turisterhvervet kan betyde en væsentlig ændring af eftersp6rgslen. Man frygter, at området bliver et dødt område uden en tilstrækkelig stor aktiv lokalbefolkning, og der rejses tvivl om, hvorvidt nye menneskeskabte attraktioner er i stand til at udligne et naturligt aktivt miljø.

##### *Afgifter:*

Tre respondenter nævner afgifter i form af hotelmomsen som en barriere for udviklingen, fordi disse afgifter medfører en ulige konkurrence med andre lande.

##### *Succes:*

Endvidere nævner enkelte respondenter det såkaldte succesparadoks (Inge Damm 1993), hvor væksten af turistmængden til slut ændrer et områdes image, enten fordi området efterhånden nedslides eller på grund af et for stort antal turister på stedet på en gang.

##### *Standard.*

Flere af respondenterne nævner, at overnatningsfaciliteternes standard kan være en barriere.

Pointen er, at dårligt vedligeholdte hoteller kan have en afsmittende negativ effekt på de øvrige faciliteter. "For lav standard på hotellerne kan ikke opvejes af attraktionerne", udtrykker en af respondenterne det.

Forholdet mellem indtjening og hotellernes standard har i længere tid været et diskuteret emne. (Pannell Kerr Forster rapport 1998 og Normtalsanalysen 1998). En af årsagerne til stigningen i Kbh/Frb området kunne i følge disse rapporter være, at hotellerne i de senere år havde fået en bedre indtjening og dermed haft mulighed for at foretage tiltrængte renoveringer.

#### *1.5.4. Servicebureauer.*

##### *1.5.4.1. Destinationens processuelle udviklingsfaktorer og deres forklaringsfaktorer.*

###### *Begivenhed:*

To af de adspurgte serviceaktører peger på, at en større begivenhed har haft betydning som vækstfaktor på destinationen såvel på kort som på langt sigt. Begge havde samme år et stort arrangement, og begge kunne registrere en stigning i antallet af overnatninger det pågældende år. Den kvantitative undersøgelse viser dog, at væksten i det ene område var betydelig større end i det andet område. Året efter fortsatte væksten i området med den laveste vækst, medens overnatningstallet var uændret for området, der kunne registrere den største vækst i det år, begivenheden fandt sted. Det tredje af de udvalgte analyseområder kunne imidlertid også registrere en vækst i antallet af overnatninger, i det år begivenhederne fandt sted i de to øvrige analyseområder. Væksten var næsten af samme størrelse som kunne registreres i området med den mindste vækst. Der er således noget, der kunne tyde på, at den registrerede vækst ikke alene skyldes de beskrevne begivenheder, men også var påvirket af andre faktorer f.eks. ændringer i markedsforholdene.

###### *Markedsforhold:*

Respondenterne nævner ikke konkrete markedsforhold, som har indflydelse på destinationens udvikling. En af respondenterne peger dog på, at ændringer i feriemønsteret har betydning for udviklingen. Respondenten nævner bl.a., at det ser ud som om byturisme og kulturturisme samt krydstogtturisme er på mode, og peger endvidere på, at ferieturisme i højsæsonen er et vigende marked i modsætning til weekend turisme, der ser ud til at have en betydelig fremgang.

##### *1.5.4.2. Destinationens strategiske processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer.*

###### *Netværk:*

En af respondenterne oplyser, at der er store problemer med at samle erhvervene. Den eneste form for vertikalt destinationsstyret netværk (kapitel 3 afsnit 1.4.1.) er to faste møder med faciliteterne om året. Møderne har indtil videre kun haft form af informationsformidling. Destinationen har et løst samarbejde med 3 større byer.

Respondenten fremhæver dog, at den destination, han repræsenterer, er den mest attraktive af de tre byer.

En anden respondent fortæller, at destinationens servicebureau er med i et større netværk, der udfører marketing for hele regionen.

Herudover deltager de fleste af faciliteterne i ad hoc netværk, der hovedsagelig er uforpligtende, og hvis formål hovedsagelig er fælles markedsføring af destinationen.

Endelig beskriver den tredje respondent et vertikalt destinationsstyret netværk, som de fleste af overnatningsfaciliteterne er medlem af. Respondenten peger på, at et vertikalt destinationsstyret netværk betyder, at de enkelte medlemmer må opgive suverænitet og opportunistisk adfærd. Endvidere peger han på, at faglige netværk uden geografiske grænser er væsentlige for udviklingen. Implicit bekræfter han dermed tilstedeværelsen af en dynamisk destination, hvor de geografiske grænser er erstattet af mere konceptions-mæssige og efterspørgselsorienterede grænser.

#### *Marketing:*

Alle respondenter peger på marketing som en processuel faktor. De ser marketing som et fælles anliggende, hvilket følgende udsagn viser: "Ingen er store nok. Alle er afhængige af hinanden" Marketing forbinder respondenterne hovedsagelig med markedskommunikation, der har til formål at etablere og udbygge kendskabet til området. En af de adspurgte servicevirksomheder ser dog marketing i et bredere perspektiv. For denne respondent er marketing også et spørgsmål om udvikling af produkter og formidling mellem destinationens virksomheder og mulige samarbejdspartnere.

Markedsføringen organiseres gennem vertikale netværk. For en af destinationerne er der tale om et virksomhedsstyret vertikalt netværk. Det er virksomhederne på destinationen, der styrer marketing, der udelukkende har til formål at udbygge kendskabet til området. For en anden af destinationerne er der tale om et til dels offentligt styret netværk. Det er hovedsagelig kommunen, der bidrager til marketingaktiviteterne, der også på denne destination har til formål af udbygge kendskabet til området. Begge de to områder har fælles aktiviteter med andre destinationer. I det tredje område varetages den fælles marketing af en selvejende institution, der optræder som basisorganisation over for erhvervslivet i området. Inden for basisorganisationens rammer kan de enkelte virksomheder indgå i opgavebestemte netværk. Turistvirksomhederne indgår med andre ord i et destinationsstyret vertikalt netværk, hvor basisorganisationen bl.a. virker som en processuel faktor, der forsøger at poole idéer og ressourcer, og som - gennem en kraftig fælles markedsindsats - kan medvirke til at udbrede kendskabet til destinationen og de tiltag, destinationen måtte sætte i værk.

#### *Produktudvikling:*

To af destinationernes serviceaktører beskriver konkrete produktudviklingstiltag, hvor destinationen er det styrende element. Tiltagene kan opdeles i to grupper.

Den ene gruppe af produktudviklingstiltag består af fornyelser alene knyttet til attraktionsbasen uden deltagelse af facilitetsmæssige ressourcer. En af respondenterne nævner således arbejdet med udvikling af et attraktionscenter. En anden af respondenterne omtaler etablering af en golfbane.

Den anden gruppe af produktudviklinger omfatter en kombination af attraktioner og faciliteter, hvor eksisterende eller nye attraktioner "pakkes" sammen med eksisterende faciliteter herunder overnatningsfaciliteter. I denne gruppe nævnes et konferencekoncept og pakkerejser med transport, attraktioner og overnatningerne pakket sammen og solgt som et produkt. En respondent forklarer hensigten med denne sidstnævnte form for produktudvikling på følgende måde: "Det handler om at sætte eksisterende produkter sammen på en måde, som er interessant for kunderne". Der er med andre ord ikke tale om en fornyelse af ressourcerne i attraktions- og facilitetsbasen men en ny måde at skabe komplementaritet mellem de eksisterende ressourcer og på denne måde forbedre såvel destinationens som de deltagende faciliteters konkurrencemæssige situation.

En af respondenterne gør opmærksom på, at produktudvikling ikke i alle tilfælde er hensigtsmæssig "Det er ikke alene et spørgsmål om at udvikle et produkt for en bestemt gruppe, hvis gruppen hellere vil et andet sted hen. Destinationens attraktioner betyder mere end nye produkter". Dermed henviser respondenteren til, at produktudviklingstiltagene skal være i harmoni med de eksisterende attraktioner og potentielle kundegrupper. Denne opfattelse deles i øvrigt også af de øvrige respondenter.

Produktudvikling er ikke nødvendigvis knyttet til én destination. En af respondenterne beskriver således en udvikling af en golfpakke i samarbejde med 2 andre byer. En facilitet kan tilsyneladende på en og samme tid være med i flere destinationssammenhænge. I den omtalte golfpakke er de deltagende faciliteter en del af en sekundær destination, hvor salgsargumentet er golf ferie, og hvor kundernes efterspørgsel primært koncentrerer omkring golfaktiviteten og de hermed forbundne oplevelser.

Den primære destination er dog fortsat den oprindelige destination og de attraktioner og kunder, der knytter sig til denne destination. Hermed bekræftes resultatet af undersøgelsens første trin (kapitel 5 afsnit 1.2.), der beskriver destinationsbegrebet som en dynamisk helhed. Destinationen determineres ikke ud fra geografiske grænser men af den økonomiske sammenhæng mellem ressourcerne i tre ressourcebaser.

#### *IT:*

Den gennemgående opfattelse er, at IT kommer til at betyde noget for turisterhvervet. Endnu er kompetencen dog ikke tilstrækkelig til at udnytte IT. Det menneskelige aspekt inden for turisme fremhæves, og der peges på, at turisme handler om mennesker, der bevæger sig. Turisme vil derfor altid have et stort socialt element.

#### *1.5.4.3. Barrieremæssige processuelle faktorer og deres forklaringsfaktorer.*

##### *Markedsforhold:*

En af respondenterne nævner, at kriser udefra kan få erhvervet til at miste troen på samarbejde.

En anden respondent nævner devalueringer på nærmarkeder, som en mulig processuel faktor.

##### *Afgifter:*

To af respondenterne nævner flere afgifter og forhøjet moms som barrieremæssige processuelle faktorer.

##### *Kompetence:*

Manglende fantasi og kompetence i erhvervet omtales også som processuelle faktorer. Der peges bl.a. på for ringe kompetence i erhvervet som følge af mange sæsonansatte. Kompetencebegrebet beskrives ikke nærmere af respondenterne, men der tænkes formodentlig på en bred definition, hvor kompetence omfatter alle de egenskaber arbejdstagerne i servicevirksomhederne har og de ressourcer og evner virksomheden besidder.

### **1.6. Konklusion på analysens 2. trin**

Undersøgelsen viser, at turistvirksomhederne er stillet over for såvel destinationsrelaterede som virksomhedsrelaterede processuelle faktorer. I analysen peges der på begivenheder, markedsforhold og marketing herunder produktudvikling som centrale destinationsorienterede processuelle faktorer, medens samarbejdsrelationer og netværksdannelse samt anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi ikke fremhæves som betydende processuelle faktorer.

I det følgende vil de enkelte processuelle faktorer blive beskrevet ud fra en tolkning af de tilhørende forklaringsfaktorer.

#### *1.6.1. Destinationsrelaterede processuelle faktorer.*

##### *Begivenhed:*

Undersøgelsen viser, at en stor begivenhed på destinationen - med heraf følgende stigning i efterspørgslen - kan transformeres til turistvirksomhederne. Det er i første række virksomheder med ledig kapacitet, der drager fordel af begivenheden og forbedrer belægningen. En samtidig stigning i udbudet svækker effekten for den enkelte virksomhed, ligesom tidspunktet for begivenheden kan være afgørende for, om den enkelte virksomhed er i stand til at effektuere den øgede efterspørgsel.

Samtidig sættes der spørgsmål ved effektens tidsmæssige realisering og varighed.

En komparation af affekten i de to områder - hvor der samme år fandt en større begivenhed sted - giver ikke umiddelbart svaret.

I det ene område kunne der kun registreres en mindre stigning i antallet af overnatninger i begivenhedsåret. Til gengæld kunne der registreres en markant vækst året efter, at begivenheden fandt sted. En nærmere undersøgelse af områdernes kapacitetsmæssige udbud viser, at et af de større hoteller var lukket på grund af renovering i begivenhedsåret og først åbnede året efter.

Denne manglende kapacitet i tiden omkring aktiviteternes gennemførelse samt en marketing effekt gennem omtaler af arrangementer kan til dels forklare bevægelserne i overnatningstallet.

Respondenten, der repræsenterede informationsbureauet i dette område, peger da også på, at journalistbesøg har stor betydning for efterspørgslen. Dette kunne tyde på, at begivenheden har medført omtale i massemedierne og derigennem skabt en øget interesse for destinationen, og at denne efterspørgsel blev effektueret det følgende år.

I det andet område kunne der derimod registreres en kraftig stigning i antallet af overnatninger i det år, begivenheden fandt sted, medens der året efter hverken var tale om en stigning eller et fald i antallet af overnatninger. Når dette område er i stand til at fastholde antallet af overnatninger, er årsagen - i følge respondenterne der repræsenterede destinationsbureauet i dette område: "Opfølgning med en intensiv markedsføring og et bevidst arbejde over for turproducenter".

#### *Markedsforhold:*

Medens en begivenhed kan betegnes som en intern processuel faktor, må markedsforholdene betegnes som såvel eksterne som interne processuel faktor. En gennemgående forklaringsfaktor er fluktuationer i kundegruppernes købekraft som følge af devalueringer eller opsving på hjemmemarkedet, som virksomhederne kun i meget ringe udstrækning har indflydelse på. Flere af respondenterne fra Sk området peger på forbedringer af infrastrukturen, og giver som eksempel etablering af en færgeforbindelse til Norge. Herved skabes der en større nærhed til potentielle kundegrupper. Af den kvantitative forundersøgelse fremgår det således også, at Sk området for første gang siden 1993 kunne registrere en stigning i antallet af hotelovernatninger. En nærmere undersøgelse viser (forespørgsel til turistchefen), at denne stigning hovedsagelig skyldes flere overnatninger foretaget af norske gæster. Endvidere fremgår det af undersøgelsen, at antallet af hotelovernatninger i 1996 stabiliseres i 1997, hvilket sandsynligvis skyldes, at det norske marked stabiliseres på 1996 niveauet. Der er således ingen tvivl om, at infrastrukturen må betegnes som en destinationsmæssig processuel faktor.

#### *Vejret:*

Campingrespondenterne pegede som den eneste overnatningskategori naturlig nok på vejret som en processuel faktor. Umiddelbart må vejret betegnes som en ekstern processuel faktor, men indirekte er vejret en motiverende faktor i forbindelse med konkrete produktmæssige tiltag. Mange af fornyelserne på campingpladserne tager sigte på imødegåelse af en reduktion af efterspørgslen som følge af meteorologiske årsager.



Motivationen er dog også påvirket af campingpladsens beliggenhed. Campingpladser, der er tilknyttet en attraktionsbase med en meget stor naturrelateret attraktionsværdi, giver udtryk for en større motivation, end campingpladser, hvor attraktionsbasens attraktionsværdi hovedsagelig er knyttet til kultur.

En af respondenterne giver således udtryk for, at et år med halvdårligt vejr, betyder mere for de naturplacerede pladser end pladserne tæt ved byerne. De "trofaste" campinggæster søger i perioder med dårligt vejr mod bypladserne.

#### *Netværk:*

Campingpladserne og vandrerhjemmene er tilsyneladende mere indstillet på netværksperspektivet, så længe disse samarbejdsformer alene er centreret omkring kollektiv markedsføring. For hotellerne er opfattelsen af netværkssamarbejde mere divergerende og kompleks.

Undersøgelser (Framke 1997 og Christensen et al 1996) viser, at turistvirksomheder i modsætning til vareproducerende virksomheder og transportvirksomheder fremhæver tæt samarbejde og kontrakttering som de centrale samarbejdsbegreber, medens det for produktionsvirksomheder er troværdighed og fælles produktudvikling, der hyppigst angives som begreber. Transportvirksomhederne tilkendegiver klart, at fælles produktudvikling og udskiftning af samarbejdspartnere er de overordnede begreber i forbindelse med virksomhedernes strategiske adfærd. Det vertikale virksomhedsstyrede samarbejde skal tilsyneladende sikres gennem tætte relationer, der kan udvikle stærke sociale bånd samtidig med, at de økonomiske relationer eller transaktioner bindes op på kontrakter. Dermed kunne det se ud som om, at man forsøger at nærme sig et netværksperspektiv, men fundamentet for at indgå i et netværk er tilsyneladende ikke til stede. Tilliden til aktørerne mangler og aktørerne må derfor bindes op på kontrakter. Dermed bringes transaktionsomkostningsteoriene i fokus, hvor omkostningsstrukturen og de tre dimensioner, der i følge Williamson karakteriserer transaktionerne, synes at spille en væsentlig rolle i forbindelse med organisationsstrukturen (kapitel 3 afsnit 1.6.3.).

Det er endvidere interessant, at overnatningsvirksomhederne ikke anser produktudvikling som en strategisk faktor i relation til netværket. Dette strider imod Bengt-Åke Lundvalls (1994) hypotese om, at netværkets mest betydelige komponent er innovation. Lundvalls hypotese bekræftes imidlertid af produktions- og transportvirksomheder som deltager i et netværkssamarbejde. Årsagen til denne forskel skal muligvis søges i overnatningsvirksomhedernes tætte tilknytning til destinationen og oplevelsesmomentet. Overnatningsvirksomheden er en integreret del af destinationen. Når virksomheden indleder et vertikalt virksomhedsstyret netværkssamarbejde, bevæger den sig fra destinationen ud mod omverdenen, og indleder et samarbejde med virksomheder, der ikke på samme måde er integreret i destinationen, og dermed ikke er en fast del af den dynamiske destination, men som hele tiden kan bevæge sig frit i omverdenen og udskifte partnere afhængig af de strategiske overvejelser og ændringer i omverdensforholdene. Destinationer i almindelighed og overnatningsfaciliteten i særdeleshed er kun elementer i denne omverden.

Vigende interesse hos kundegrupperne for en destination kan betyde, at turoperatøren eller agenten mister interessen for den pågældende destination og i stedet øger aktiviteten til en destination i vækst, og indgår nye aftaler med overnatningsfaciliteterne på denne destination. Bliver en overnatningsfacilitet økonomisk uinteressant, eller er der ikke længere komplementaritet mellem overnatningsfacilitetens ressourcer og de øvrige ressourcer i netværket, kan faciliteten let erstattes af en anden facilitet.

#### *Marketing:*

Marketing forbinder næsten alle respondenter med massekommunikation, der har til formål at opbygge destinationens image. Indsatsen forgår kollektivt gennem udnyttelse af ressourcerne i attraktionsbasen og facilitetsbasen i relation til relevante kundegrupper. En destinations image er kundegruppernes opfattelse af, hvad et muligt rejsemål har at tilbyde. I den udstrækning faciliteterne oplever, at deres virksomhed er en del af det potentielle rejsemål eller destinationen, ser de en interesse i at medvirke til opbygning og styrkelse af destinationens image.

Nogle af respondenterne giver dog udtryk for, at de uanset om de deltager i en kollektiv destinationsbestemt marketing ikke er særlig overbevist om, at en sådan aktivitet har den store forretningsmæssige betydning.

Mange af overnatningsfaciliteterne prioriterer kollektiv marketing gennem det horisontale netværk højere end gennem det destinationsstyrede vertikale netværk. Årsagen kan være, at de gennem det horisontale netværk ser en mulighed for at frigøre virksomheden fra destinationsbindingen og den kraftige indbyrdes konkurrence, der er knyttet til destinationshelheden. Endvidere er visse dele af erhvervsturismen ikke alene bundet op på destinationsrelationer, men i højere grad på overnatningsfaciliteternes egne ressourcer. Endelig kan respondenternes fokus på relationsperspektivet, hvor det er den enkelte virksomheds ressourcer, der primært tages i anvendelse, til en vis grad synes at overflødigøre kollektiv marketing. Marketing i den traditionelle opfattelse, må således siges at være vurderet som en mindre betydende destinationsbaseret processuel faktor af overnatningsfaciliteterne, medens informationsbureauerne anser denne processuelle faktor som en meget væsentlig faktor.

#### *Produktudvikling:*

For den enkelte overnatningsfacilitet betyder kontinuitet mere end fornyelse, og finder der fornyelser sted, er de sjældent af konceptuel karakter. Faciliteter - med en mere løs tilknytning til en organiseret destination f.eks. gennem adgang til færre attraktionsressourcer som følge af beliggenheden - synes mere motiverede for udviklinger knyttet til konkrete serviceydelse. Dette er således tilfældet med campingpladsen og hotellet 30 km fra destinationens center. Produktudviklingen overlades tilsyneladende til destinationen, og alle respondenterne fra destinationernes informationsbureau beskriver destinationsstyrede produktudviklinger.

Henregnes sammenbinding (NG et al. 1998) af eksisterende- eller nye ydelser til produktudvikling, kan udviklingen optræde ad hoc eller mere permanent. I forbindelse med et bestemt arrangement eller begivenhed kan flere faciliteter "bundle" deres ressourcer og udbyde dem som et fælles produkt (kapitel 3 afsnit 1.5.2.). Når arrangementet eller begivenheden har fundet sted, ophører sammenbindingen. Sammenbinding mellem golfbaner, transportselskab og overnatningsfaciliteter kan have en mere permanent karakter. I begge tilfælde er der tale om, at der skabes komplementaritet mellem ressourcer i den dynamiske destinations base. Derigennem øges efterspørgsel hos potentielle kundegrupperne for de udbudte ydelser og de implicerede virksomheder..

Udvikling og sammenbinding af ressourcer er processuelle faktorer, der i større eller mindre udstrækning anvendes af destinationens aktører for at skabe konkurrencemæssige fordele.

### *IT.*

Endnu har man ikke udnyttet teknologien fuldt ud, og ingen af respondenterne er derfor til fulde i stand til at beskrive de muligheder og forandringer, IT vil få for turismen og for den enkelte facilitet.

Turistvirksomhederne er tilsyneladende ikke på højde med andre virksomheder i forbindelse med implementering og udnyttelse af informations- og kommunikationsteknologien. Nogle af respondenterne nævner, at manglende kompetence på området er en af årsagerne til den manglende udnyttelse. En anden er måske erkendelsen af, at IT kan og sandsynlighed vil ændre den erhvervsmæssige side af turismen. Flere ser snarere begrænsningerne og beskriver farerne ved IT end mulighederne. Medens IT inden for andre erhvervsområder i høj grad har været og stadig er en processuel faktor, viser analysen, at IT endnu står overfor det store gennembrud som processuel faktor for såvel destinationen som den enkelte turistvirksomhed, men at manglende kompetence i bred forstand er en alvorlig barriere for udviklingen på dette område.

#### *1.6.2. De virksomhedsrelaterede processuelle faktorer.*

Der er især fire faktorer, som turistvirksomhederne ser som virksomhedsrettede og som de anvender i deres bestræbelser på at skabe en position i den destinationsmæssige kontekst. Disse faktorer er servicekvalitet, kundegrupper, service og beliggenhed. For hotellerne optræder standardisering til en vis grad også som en processuel faktor.

#### *Servicekvalitet og kundegrupper.*

Den nordiske service managementskole opfatter servicekvalitet som kundens samlede subjektive oplevelse af de elementer, der udgør den tilbudte service. Kunden vurderer suverænt kvaliteten af servicetilbudet gennem en komparation af forventninger og opfyldelse. Earl W. Sasser (1978) har imidlertid peget på, at prisen, kunden må betale for den tilbudte service, til en vis grad er med til at styre kundens forventninger. Gæstens forventninger til serviceydelserne på et hotel med lave priser, er ikke nær så stor som til hotellet der forlanger en høj relativ pris for en overnatning.

The Strategic Planning Institute, Boston, Massachusetts benytter i deres store database udtrykket nytteværdi som en kombination af den relative kvalitet og den relative pris. Gæsterne på lavprishotellet kan således opleve en bedre relativ kvalitet udtrykt gennem nytteværdi end gæsterne på luksushotellet.

Kvalitets- eller nytteværdibegreberne (kapitel 3 afsnit 1.5.1.) spiller en afgørende rolle for overnatningsfaciliteterne. Dette skyldes disse virksomheders ønske om etablering af varige kunderelationer. Kunden får, hvad kunden ønsker, og betingelserne for loyalitet er til stede. På den anden side eksisterer der også et naturligt ønske om en økonomisk gevinst her og nu.

De fleste overnatningsfaciliteter forsøger derfor at udnytte produktionsapparatet så optimalt som muligt. Dette i forbindelse med sæsonproblematikken tvinger dem ud i overvejelser omkring forskellige markedssegmenter. I Kbh/Frb og til dels også i Si området arbejder hotellerne og til dels også vandrerhjemmene med såvel ferie- som erhvervssegmentet. Det meste af året især på hverdage er det erhvervssegmentet, der benytter hotellerne, medens det i de tre sommer måneder juni, juli og august hovedsagelig er ferieseget, der belægger hotellerne. Ferieseget fokuserer imidlertid på prisen, medens forretningssegmentet stiller krav til kvaliteten. Hotellerne må således regne med et mindre afkast fra ferieseget.

Da dette segment samtidig er mere krævende og tilsyneladende slider mere på produktionsapparatet, vil mange være tilbøjelig til standardisere serviceydelserne gennem at ændre på eller direkte reducere de ressourcer, virksomheden stiller til rådighed for ferieseget. Typiske eksempel er forskel på standarden af morgenmad og begrænset receptionsservice d.v.s. personaleintensivitet.

En standardisering af virksomhedens ydelser kan imidlertid betyde, at virksomheden bevæger sig fra en ren kvalitetsstrategi til en strategi præget af nytteværdibegrebet. Dette kan skabe problemer i forbindelse med virksomhedens bestræbelser på at opnå varige kunderelationer. Flere af respondenterne peger på, at mange, som kommer til virksomheden, som ferieturister, senere kommer igen som erhvervsturister. Men oplever ferieturisten, at virksomheden bevidst skelner imellem erhvervsturister og ferieturister til fordel for erhvervsturisten, er det et spørgsmål om ferieturisten vil acceptere en sådan forskelsbehandling og benytte virksomheden igen, hvad enten det er som ferieturist eller erhvervsturist. Tre hoteller peger således på dårlige erfaringer med forskelligt udbud af morgenmad. Besparelser på morgenmadsen til ferieturister kunne i det lange løb spores i form af færre erhvervsovernatninger.

De strategiske processer med varierende segmenter kan således medføre en forøget risiko for, at den overordnede relationsstrategi helt eller delvis mislykkes. Risikoen er naturligvis størst i de tilfælde, hvor virksomheden skal betjene to segmenter med forskellige ønsker og behov samtidig. For de 2 stjernede hoteller eksisterer denne risiko ikke, fordi disse overnatningsfacilitet kun henvender sig til segmenter, hvor fokus hovedsagelig er rettet mod prisen.

Det samme argument gør sig også gældende for luksushotellerne, hvor prisforskelle er baseret på sæson eller bagvedliggende faktorer som værelsesstandard. Servicekvalitet udtrykt gennem en kvalitetsstrategi eller en nytteværdistrategi er i følge undersøgelsen den dominerende processuelle faktor for turistvirksomheder.

#### *Service.*

Servicefaktoren er tæt forbundet med servicekvalitetsfaktoren, men alene knyttet til den del af servicekvaliteten, som udvikles som følge af det direkte samspil mellem kunderne og den serviceproducerende organisations kontaktmedarbejdere. Den personlige kontakt mellem ledelsen og gæsterne er tilsyneladende et vigtigt element især for de mindre og mellemstore turistvirksomheder.

I disse virksomheder udgør gæsterne på mange måder en mere homogen gruppe, hvor selve opholdet på overnatningsfaciliteten udgør en væsentlig del af rejsens totaloplevelse. Gæsterne er derfor underlagt tættere grupperelationer, og kunde til kunde relationer får en større betydning. Det er forbundet med en vis prestige at blive serviceret af selve ledelsen eller ejeren af virksomheden.

Netop dette forhold er af betydning for de mindre og mellemstore virksomheder, som dermed tiltrækker bestemte kundegrupper, hvor opholdet på overnatningsfaciliteten udgør et væsentligt købsmotiv. Disse faciliteter kan sikre varige kunderelationer gennem egen styring af servicekvaliteten, hvad enten strategien er kvalitet eller nytteværdi.

Denne processuelle faktor er især betydningsfuld i de personaleintensive virksomheder, men netop gennem egen medvirken som encounter, kan ledelsen tage del i selve produktionsprocessen og optræde både som den udførende og kontrollerende kvalitetsfaktor (kapitel 3 afsnit 1.5.).

#### *Beliggenhed:*

Hovedparten af respondenterne peger på beliggenheden som en processuel faktor. For ferieturismen er det først og fremmest faciliteternes beliggenhed i forhold til attraktionerne, der determinerer efterspørgslen og kundegruppen og dermed faciliteternes potentielle kundemulighed. For erhvervsturismen har beliggenheden også betydning om end i mindre omfang. Kongresser og incentivrejser indeholder et oplevelsesmoment, der som regel er knyttet til stedets attraktioner. Beliggenheden er for mange det væsentligste konkurrencemæssige parametre. Man erkender, at konceptet er meget flygtigt og let reproducerbart, men: "Beliggenheden kan ingen tage fra os". Eksistensen af og sammenhængen mellem tre ressourcebaser og dermed den dynamiske destinationsmodel bekræftes med andre ord af udbydersiden.

#### *Standardisering:*

Der kan i analysen iagttages ændringer af de adspurgte hotellers koncept i forbindelse med outsourcing, standardisering og tilpasning til klassificeringen. Nogle hoteller har således outsourcet rengøringen, andre nedlagt køkkenet og gennem "tag selv" princippet standardiseret morgenmaden. Der omtales hoteller, der har ændret receptionsaktiviteten fra kun at være åben i dagtimerne til at fungere hele døgnet.

Hensigten er at opnå en stjerne mere og dermed en bedre klassificering. Der også er eksempler på det modsatte. I dette tilfælde opnås en besparelse samtidig med, at kundegruppens forventninger justeres. Besparelsen kan eventuel konverteres til lavere priser.

Turistvirksomhederne er med andre ord ikke særlig interesseret i at standardisere og udvikle deres koncept og på denne måde forsøge at skabe en forøget afsætning. I stedet foretages der løbende justeringer af serviceydelserne og produktionsprocessen for at sikre et tilstrækkeligt serviceniveau og dermed skabe varige kunderelationer.

Det manglende motiv til udviklingsaktiviteter skal ses i sammenhæng med virksomhedernes bestræbelser på at skabe varige kunderelationer og det store antal stamgæster, som de fleste overnatningsfaciliteter arbejder med.

Virksomheder bedømmer tilsyneladende risikoen ved at foretage store forandringer som større end chancen for at opnå en markedsmæssig gevinst. For store ændringer kan få den trofaste kundegruppe til at vælge andre leverandører samtidig med at virksomhedens image fragmenteres. Turistvirksomhedernes udvikling sker hovedsagelig som pull orienterede ændringer eller forbedringer af enkelte ydelser.

### *1.6.3. Barrierer.*

Af barrieremæssige processuelle faktorer peger respondenterne på en række eksterne faktorer især af markedsmæssig karakter.

I forbindelse med markedsforhold udgør økonomibelastende afgifter tilsyneladende en væsentlig ekstern faktor, som har indflydelse på virksomhedernes konkurrencemæssige situation og som kan påvirke resultatet af virksomhedernes drift i negativ retning. Følgen kan være manglende ressourcer til vedligeholdelse og påvirkning af image.

## KAPITEL 7

### Analysens 3. trin

#### 1.1. Hensigten med 3. trin

Analysens 3. trin (kapitel 2 afsnit 1.3.3.) kan beskrives som en undersøgelse, der gennem en deskriptiv helhedstolkning af det empiriske materiale søger at opnå en helhedsforståelse af de undersøgte fænomener (Halvorsen 1989 og Andersen 1990), og udmønte denne helhedsforståelse i nogle begreber og generelle statements, som kan danne et teoretisk afsæt for videre forskning.

Hensigten med dette projekt blev i den indledende problembeskrivelse formuleret på følgende måde.

- 1. Gennem dette projekt søges der en forståelse af turistvirksomhedernes innovation i en strategisk kontekst, hvor innovation ses som et strategisk fænomen med en markedsbaseret strategi som innovationsdeterminant.*
- 2. Gennem Projektet søges der ligeledes at opnå en forståelse af turistvirksomheder som innovative virksomheder samt at placere dem i en serviceindustriel kontekst.*
- 3. Som grundlag for undersøgelsen af turistvirksomheders innovative adfærd søges der endvidere gennem dette projekt en forståelse af turistvirksomheders samvirke med eksterne aktører i et system, der er båret af destinationen, samt at udvikle en dynamisk model for destinationen.*

Med udgangspunkt i disse beskrivelser er formålet med analysens 3. trin, at analysere den innovative adfærd i turistvirksomheder og beskrive turistvirksomhedernes karakteristika som oplevelsesintensive servicevirksomheder og dermed besvare de opstillede undersøgelsesspørgsmål. Disse spørgsmål blev indledningsvis formuleret på følgende måde:

1. Hvilket samspil er der mellem turistvirksomheder og den oplevelsesmæssige helhed/destination, de er en del af?
2. Hvorledes skal innovation og innovationsprocesser forstås og beskrives i turistvirksomheder.
3. Hvilke karakteristika kan beskrive/definere oplevelsesintensive servicevirksomheder?

Besvarelserne af disse spørgsmål og dermed selve teorigenereringen er konklusionen på projektets centrale problemstilling og resultatet af den opnåede nye viden. Teorigenereringen vil blive indledt med en diskussion af resultaterne og konklusionerne fra analysens 1. og 2. trin med inddragelse af medtagne teoriområder.

Kapitlet afsluttes med en beskrivelse af de oplevelsesmæssige servicevirksomheder set i et større virksomhedsmæssigt perspektiv.

## **1.2. Hvilket samspil er der mellem turistvirksomheder og den oplevelsesmæssige helhed/destinationen, de er en del af?**

### **- Resultatkonklusioner -**

Et gennemgående og meget markant træk hos alle de adspurgte turistvirksomheder, var deres bestræbelser på at etablere varige relationer til kunderne. Dette er netop det centrale element i teorierne omkring relationsperspektivet som blev beskrevet i kapitel 3 afsnit 1. 6.

Udgangspunktet er en almen empirisk antagelse om, at kunderelationer har større betydning for indtjeningen end traditionel marketing og markedsandel. Virksomhederne peger på, at tilfredse kunder er loyale kunder, som betyder to væsentlige relationsøkonomiske fordele: gensalg og marketing. "God service spredes som ringe i vandet".

Loyale kunder tenderer mod at foretrække det kendte. Mange af virksomhederne især campingpladser og vandrerhjem samt mindre hoteller i Skagen og Silkeborgområdet oplyser, at en meget stor del af deres gæster er gengangere. En campingplads hævder således, at op til 80% af gæsterne er gengangere. Et gensalg af en sådan størrelse kunne tyde på, at mange turisters købsadfærd er påvirket af forholdet sikkerhed/usikkerhed. Man foretrækker det kendte frem for det mere ukendte. Såfremt man har haft en positiv oplevelse, er man mere sikker på, at et nyt besøg igen vil kunne afstedkomme endnu en positiv oplevelse. Valget af en anden overnatningsfacilitet eller en rejse til et mindre kendt område er forbundet med en større usikkerhed.

På denne måde kommer faciliteterne til at spille en rolle som en del af destinationens attraktionsværdi og som et kvalitetskontrollerende element. Opholdet på overnatningsstedet bliver en del af oplevelsen, samtidig med at kontakten med overnatningsstedets personale bliver et væsentligt element som styringsredskab for kundens samlede vurdering af kvaliteten. Man kunne på denne baggrund opstille en hypotese om, at de enkelte virksomheders strategiske bevægelser i forbindelse med relationsperspektiver har større betydning for den samlede udvikling på destinationen end den måde, virksomhederne er organiseret på. Det vil med andre ord sige, at virksomhedernes bestræbelser på at skabe varige kunderelationer har større betydning for efterspørgslen til destinationen, end den måde virksomhederne indbyrdes organiserer sig på. En anden hypotese kunne være, at virksomhedernes bestræbelser på at sikre kvalitet eller opnå nytteværdi har større betydning for helheden end destinationens traditionelle marketingmetoder i form af fælles massemarkedsføring rettet mod brede markedssegmenter.

Loyale kunder er gode ambassadører, der gennem mund til øre metoden udfører en mere effektiv marketing end den traditionelle massemarkedsføring, der er meget omkostningsbelastende, og derfor næsten kun kan udføres som en kollektiv aktivitet.



Loyale kunder kan formidle den enkelte destinations og overnatningsfacilitets individuelle budskab langt mere effektivt og troværdigt, end massemedierne er i stand til.

### 1.2.1. Relationsøkonomiske fordele.

Virksomhederne opererer tilsyneladende med fire relationsøkonomiske fordele (kapitel 4 afsnit 1.5.5.).

1. *Kundelojalitet i form af gensalg.* Kunden eller turisten udgør en økonomisk ressource, der gentager besøget uden - eller med meget få - transaktionsomkostninger til følge (kapitel 3 afsnit 1.6.3.).

2. *Kundelojalitet med henblik på styrkelse af marketing* i form af mund til øre kommunikation. Imagedannelse har stor betydning for oplevelsesintensive virksomheder. Image skabt gennem traditionel markedsføring er meget omkostningstung, medens det modsatte er tilfældet med imagedannelse gennem mund til øre kommunikation (kapitel 3 afsnit 1.5.).

3. *Kundelojalitet med henblik på stabile priser.* Dette er en måde at løse belægningsproblemerne på. Med en tilstrækkelig forhåndsbelægning kan virksomheden undgå at komme ud i en konkurrencemæssig situation, hvor det eneste parameter er en reduktion af prisniveauet. Endvidere medfører kendskab til kunderne, at der opstår færre fejl og dermed færre omkostninger i forbindelse med kundebejning (kapitel 3 afsnit 1.5.1.).

4. *Lavere transaktionsomkostninger* (kapitel 3 afsnit 1.6.3.) idet informationsfremskaffelsen reduceres, samt udgifter til mellemhandlere reduceres. Informationsfremskaffelsen til kunder, der kender virksomheden, kan reduceres, ligesom udgifter til mellemhandlere kan begrænses til alene at omfatte nye kunder.

Set med kundernes øjne er det især leverandørloyalitet i forbindelse med ønsket om *genkøb* og *stabile priser*, der har deres interesse. Gennem genkøb opnår kunden at reducere usikkerheden i forbindelse med oplevelsesmomentet, ligesom risiko for fejkøb og forringelse af kvalitetsniveauet næsten kan elimineres. Hertil kommer, at stabile priser sikrer kunden mod kraftige prisstigninger i forbindelse med stigende efterspørgsel eller udsolgte faciliteter.

Opnåelse af lave *transaktionsomkostninger* gennem direkte bestilling og forhåndsbestilling er også et kundeorienteret relationsparameter.

Varige kunderelationer ser en del af overnatningsvirksomhederne som et middel til at reducere transaktionsomkostninger i forbindelse med mellemhandlere. To hoteller peger direkte på, at de nu har så gode kunderelationer til virksomheder og individuelle kunder, at de helt er ophørt med at anvende mellemhandlere og turoperatører. Herved har de opnået, at reducere provisionen til mellemhandlerne og lavpristilbud til turoperatørerne samt fælles marketingomkostninger, og i stedet helt eller delvist konverteret disse omkostninger til rabatter for virksomhedernes medarbejdere og stamgæster.

Foruden mere konkurrencedygtige priser har en sådan strategi betydet en bedre fordeling af belægningen samt en ændring af markedssegment fra feriesegetet til erhvervssegment, med et bedre økonomisk resultat til følge (kapitel 3 afsnit 1.5., 1.5.1. og 1.5.2.).

Indirekte peger en del hoteller på muligheden for, at kundeloyalitet på længere sigt kan skabe mere stabile priser. Pointen er, at gode kunderelationer kan sikre hotellerne en bedre belægning. En bedre gennemsnitlig belægning på en destination vil reducere opportunisme og konkurrencemomentet og skabe baggrund for en fastprispolitik for destinationens overnatningsfaciliteter. Endelig er alle overnatningsfaciliteter inde på, at et forhåndskendskab til kunderne kan reducere antallet af fejl. Man kender kunden og ved, hvorledes kunden skal behandles. Et enkelt hotel er gået så vidt, at det har oprettet en database, hvor alle gæster er registreret. Ved genbesøg kan hotellets medarbejdere således på forhånd tage hensyn til den enkelte kunde. Dette er netop den kvalitative forskel mellem personlig booking eller booking gennem et værelsesreserveringssystem, hvor kendskabet til kunden ikke umiddelbart er til stede.

#### **-Hen imod en teorigenerering-**

Den enkelte turistvirksomheds position på markedet afhænger af destinationens position. I analysens 1 trin blev det konkluderet, at destinationens position determineres af samspillet mellem ressourcerne i de tre ressourcebaser.

Omkring den dynamiske destination eksisterer der et relationsskabende rum, der er grundlaget for aktørernes strategiske bevægelser og økonomiskabende virksomhed. Udbudssiden søger således at etablere, vedligeholde og forstærke relationerne til kunderne og derigennem opbygge kundeloyalitet.

Efterspørgselssiden er medspillere i relationsspillet, og søger at medvirke til etableringen af relationer for derigennem at reducere usikkerheden i forbindelse med ønsket om særlige oplevelser og sikre lave transaktionsomkostninger. En rejse er ensbetydende med en sum af oplevelser, hvoraf hovedparten er koncentreret til selve opholdet på destinationen. En kendt destination med kendte attraktioner og kendte faciliteter reducerer usikkerheden i forbindelse med oplevelsernes art og garanterer i en vis udstrækning for, at oplevelserne opstår som forventet; især hvis kendskabet eller relationen er baseret på personlige oplevelser.

Aktørerne på destinationen har et fælles mål og en vision om at udvikle relationer. Relationer bygger med andre ord bro mellem udbuds- og efterspørgselssiden, og det fælles mål er retningsgivende for processerne mellem baserne.

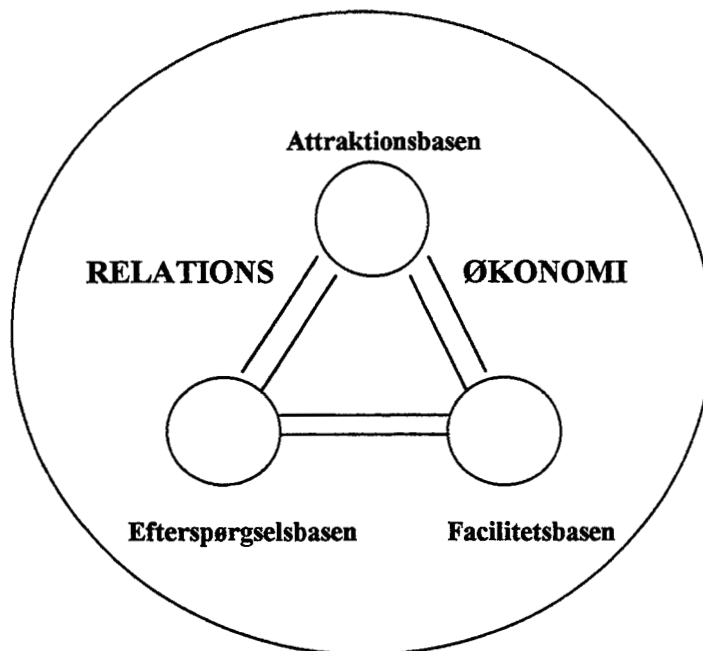
De processuelle faktorer (kapitel 6 afsnit 1.4.3.) skal ses som en operationaliseret beskrivelse af succeskriterier i forbindelse med at skabe konkurrencemæssige fordele. Det er imidlertid ikke succeskriterierne i sig selv men de bagvedliggende ressourcer og udnyttelsen af disse ressourcer, der betinger eksistensen af en destination og afgør den enkelte virksomheds konkurrencemæssige situation og innovative adfærd.

Relationen er den grundlæggende ”køgebogen”. De processuelle faktorer er ”opskrifterne”, der kan anvendes og udnyttelsen af ressourcerne er ”tilberedningen” og grundlaget for destinationen og den enkelte virksomheds økonomiske succes.

De processuelle faktorer kan være knyttet til destinationen som helhed eller til de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder. Nogle kan udnyttes direkte, andre har aktørerne kun indirekte mulighed for at påvirke.

De processuelle faktorer er tæt forbundet med ressourcerne i de tre ressourcebaser. En virksomhed vælger måske at fokusere på beliggenhedsfaktoren, som er forbundet med ressourcerne i attraktionsbasen og som kommer til udtryk gennem virksomhedens nærhed til en eller flere attraktioner. Ved at kombinere beliggenhed med egne ressourcer, der er afbalanceret i forhold til bestemte kundesegmenter, kan virksomheden opnå varige konkurrencemæssige fordele. Dette kan ske inden for destinationens rammer f.eks. gennem marketingmæssig udnyttelse af beliggenheden og tilpasning af egne ydelser til kundesegmentet.

Det udviklede begrebsapparat for den dynamiske destination samt teorierne i forbindelse med relationsperspektivet, det ressourcebaserede perspektiv og den dynamiske kapabilitetstilgang (kapitel 4 afsnit 1.5.3), kan tilsammen belyse og forklare det empiriske arbejde i analysens 2. trin og danne grundlaget for besvarelsen af det opstillede problem. Der kan således drages følgende konklusion: Den dynamiske destination og det relationsskabende rum udgør turistvirksomhedernes strategiske kontekst. Den enkelte virksomheds position og konkurrencemæssige situation afhænger af, hvilke processuelle faktorer virksomheden fokuserer på, og hvilke ressourcer virksomheden i denne forbindelse vælger at gøre brug af. Dette kan illustreres som vist i figur 30.



Figur 30. Turistvirksomhedernes strategiske kontekst.

### 1.2.2. Sekundære destinationer.

Virksomheden kan imidlertid også søge at udvikle en sekundær destination, hvor en facilitet søger at udelukke andre tilsvarende faciliteter gennem komplementaritet mellem egne ressourcer og ressourcer i attraktions- og efterspørgselsbasen. Virksomheden kan således søge at udvikle et særligt koncept, der indeholder tilstrækkelig stor attraktionsværdi til at tiltrække et bestemt kundesegment. Dette er f.eks. tilfældet med bestemte former for pakkede rejser, hvor et hotel træffer aftale med en attraktion og et transportselskab og på denne måde udbyder et totalprodukt designet til bestemte kundesegmenter. En sådan "bundling" strategi (NG et al. 1998 kapitel 3 afsnit 1.5.2.) kan skabe en mere fordelagtig position for virksomheden. Hotellet er måske den eneste overnatningsfacilitet, der deltager i konceptet. Selv om konceptet forholdsvis nemt kan kopieres af andre, er det af en vis betydning af være blandt de første og dermed få etableret varige kunderelationer, før en egentlig konkurrence om kunderne etableres.

I visse tilfælde kan virksomheden udbygge sine egne ressourcer på en sådan måde, at virksomheden ikke alene optræder som facilitetsbasen, men også fungerer som attraktionsbase, og derved sammen med kundesegmentet kan fremstå som en destination. Dette er tilfældet med større vandlande med overnatnings- og bospisningsfaciliteter, der både er i besiddelse af attraktionressourcer og facilitetsressourcer, der tilsammen indeholder en tilstrækkelig stor attraktionsværdi til at tiltrække ressourcer fra efterspørgselsbasen. Det er således den enkelte virksomheds evne til at operere i den strategiske kontekst og deltage i de strategiske processer gennem udnyttelse og udbygning af de eksisterende *værdifulde ressourcer* (kapitel 4 afsnit 1.5.4.) eller gennem udvikling af nye værdifulde ressourcer, der er afgørende for virksomhedens rentabilitet. Det er i disse processer innovationerne skal søges.

### 1.3. Hvorledes skal innovation og innovationsprocesser forstås og beskrives i turistvirksomheder?

#### - Resultatkonklusioner -

Af analysen 2 del fremgår det, at de processuelle faktorer kan igangsætte innovationsprocesser. En større begivenhed og en ændring af de logistiske forhold må betegnes som innovationer. Begge er reproducerbare og opfylder nyhedskriteriet, og der skabes et kommercielt resultat i form af en forøgelse af antallet af overnatninger (kapitel 4 afsnit 1.1.). En begivenhed er en destinationsmæssig processuel ressource, der kan medføre en innovation på destinationsniveau.

En international begivenhed kan betegnes som en radikal destinationsorienteret innovation (kapitel 4 afsnit 1.2.2). Destinationsinnovationen kan direkte transformeres til turistvirksomhederne på destinationen, og kan registreres gennem en stigning i antallet af overnatninger og en forbedring i virksomhedernes belægning. Den kommercielle udnyttelse er imidlertid afhængig af, i hvilken udstrækning de enkelte virksomheder er i stand til at udnytte innovationen.

Ud fra analysen kan der ikke med sikkerhed siges noget om størrelsen af den kommercielle effekt og dermed af radikalitetens størrelse. Der er dog noget, der tyder på, at den kommercielle effekt af en destinationsinnovation såvel på kort sigt som på lang sigt afhænger af destinationens evne til at skabe komplementaritet mellem de ressourcer, begivenheden udløser f.eks. nye kundegrupper og de øvrige ressourcer, destinationen råder over - f.eks. destinationens image, attraktioner og overnatningsudbudet - og på denne måde skabe varige konkurrencemæssige fordele, der kan transformeres til overnatninger. Destinationsinnovationerne skal således ses i en strategisk kontekst (kapitel 4 afsnit 1.3 og afsnit 1.4.8), hvor innovationens størrelse er afhængig af aktørernes evne til at udnytte destinationens ressourcer og skabe komplementaritet mellem disse ressourcer og de ressourcer, innovationen udløser (kapitel 4 afsnit 1.5.3).

En begivenhed skaber måske komplementaritet mellem ressourcerne i attraktionsbasen og øger destinationens attraktionsværdi. Dette kan afstedkomme en proces mellem attraktionsbasen og kundebasen, hvor der skabes komplementaritet mellem såvel de nuværende kundegrupper og potentielle kundegrupper og deres opfattelse af destinationen.

En processuel faktor er i denne sammenhæng marketing i form af massekommunikation. Lykkes denne proces, kan effekten transformeres til overnatninger, såfremt der skabes komplementaritet mellem kundegrupperne og overnatningsfaciliteterne. Beliggenhed og servicekvalitet kan i denne forbindelse være processuelle faktorer.

Nye aktiviteter af mindre omfang kan udvikle innovationer, men som regel vil disse innovationer ikke give anledning til bevægelser i antallet af overnatninger.

Aktiviteterne er derimod en del af aktørernes bestræbelser på at fastholde destinationens position. Har de et nyhedselement, og er de destinationsorienterede, må de betegnes som inkrementelle destinationsinnovationer.

Egentlige produktfornyelser (kapitel 4 afsnit 1.2.1) i form af nye attraktioner eller sammenbinding af attraktioner med attraktioner fra andre destinationer er ligeledes destinationsbestemte innovationer. Der kan i analysen ikke påvises radikale innovationer af denne type, men der omtales fornyelser, der sandsynligvis kan få en større eller mindre kommerciel betydning. Disse produktfornyelser kan derfor være af såvel radikal- som inkrementel karakter (kapitel 4 afsnit 1.2.2.) og relateret til destinationen. Produktfornyelser på virksomhedsniveau er markeds- eller demand-pull drevne (kapitel 4 afsnit 1.2.3.) og inkrementelle af natur. Ofte forekommer de som ad hoc men reproducerbare innovationer (kapitel 4 afsnit 1.4.3 og afsnit 1.4.5), hvor eksisterende produkter bindes sammen, for at opfylde en kundegrubbes særlige behov.

### *1.3.1. Netværk.*

Analysen viser ikke entydigt, hvilken organisationsform, der er den mest innovative og mest effektivt udnytter marketingressourcerne. Af den kvantitative undersøgelse fremgår det, at Si har haft den største relative vækst i antallet af overnatninger.

Især har væksten i antallet af hotellovernatninger været markant større i Si området end i de øvrige områder. Si er samtidig det eneste område, hvor virksomhederne ikke indgår i et vertikalt netværk (kapitel 3. afsnit 1.4).

Virksomhederne opfatter ikke i samme grad destinationen som et centralt styrende element, og det vertikale destinationsstyrede netværk som idealorganisationen. For de fleste er det vertikale virksomhedsstyrede netværk mere interessant set udfra et økonomisk synspunkt. Fordelen er, at netværket rækker ud over destinationsgrænserne. Nogle af netværkets medlemmer befinder sig ikke alene på destinationen, men måske endda i endnu højere grad uden for destinationen og er derfor tættere på de potentielle kunder. Disse netværk skaber fornyelse i kundebestanden, og kan på denne måde siges at varetage turistvirksomhedernes markedsmæssige innovationer.

Samtidig opfatter faciliteterne disse netværk som skrøbelige konstruktioner, hvor opportunistisk adfærd hurtigt kan betyde opløsning eller udskiftning af samarbejdspartnere.

Samarbejdspartnerne uden for destinationen opfattes som betydelig mere bevægelige. En turoperator arrangerer ikke alene ture til én destination, men er engageret i flere vertikale netværk, der kan omfatte aktører på andre destinationer.

Fungerer et netværk ikke tilfredsstillende, vil turoperatøren være tilbøjelig til at skifte destinationspartnerne ud eller til at knytte egne ressourcer til andre netværksforbindelser. Virksomhedernes erfaringer med vertikale destinationsstyrede netværk er ringe, og de opleves som en trussel for den enkelte virksomheds suverænit. Det er netop denne suverænit, den enkelte virksomhed anvender for at sikre tilstrækkelig belægning og dermed tilfredsstillende indtjening.

Den enkelte virksomhed må kunne reagere på pludselige forandringer i dens omgivelser for at sikre tilstrækkelig belægning. Dette kommer stærkest til udtryk i Skagen området, som er meget afhængig af tilfredsstillende belægning. Prisen sættes helt efter forventet belægning.

Den kraftige fokus på relationer virker også som en barriere for netværksperspektivet. Konkurrence på relationer betyder kontrol med kvalitet lige fra købstidspunktet til afrejsen er afsluttet. Et destinationsnetværk kan betyde en standardisering af udbudet og dermed opbygning af et vist fælles forventningsniveau, som faciliteterne uanset ressourcer skal leve op til. Afvigelser vil enten koste ressourcer eller medføre forringet kvalitetsoplevelse og på lang sigt underminere relationsperspektivet. Alle inden for et givet kundesegment vil blive præsenteret for den samme vare, og forventningerne til virksomheden vil blive etableret på samme grundlag. På grund af denne standardisering vil virksomhederne tvinges ind i en standardiseret produktion af serviceydelse. Hele virksomhedens strategiske bevægelser vil ligeledes blive standardiserede, og virksomheden vil i endnu højere grad være bundet til destinationen og ikke længere søge egne samarbejdspartnere og iværksætte egne strategiske manøvrer. Det er derfor, standardisering afvises og kun gennemføres i et begrænset omfang og hovedsagelig for at overføre ressourcer.

### *1.3.2. Produktudvikling.*

Tætte samarbejdsrelationer er tilsyneladende ikke så afgørende som destinationsorienteret produktudvikling med henblik på imødegåelse af og tilpasning til ændringer i omverdensforholdene. Nye positioneringsmuligheder bliver en afgørende strategisk faktor. Turistvirksomhederne er en del af en større strategisk kontekst, hvor det er destinationens udvikling og tilpasning, der i første række er afgørende for virksomhedens strategiske bevægelser. Produktudvikling i et netværk med løse destinationsforbindelser er meget risikofyldt og kan flyttes eller kopieres af samarbejdspartnerne, så længe innovationerne ikke er bundet sammen i den dynamiske destination. Det ville derfor også være nærliggende for overnatningsfaciliteterne at binde sig til destinationen i et vertikal destinations netværkssamarbejde. Årsagen til, at tilliden til et sådant netværk tilsyneladende er meget ringe, skal søges i to forhold.

For det første må destinationbegrebet knyttes til et erhvervsøkonomisk perspektiv, hvor det er den dynamiske destinations ressourcer, der udgør de strategiske elementer.

I visse tilfælde vil det betyde, at der opereres med forskellige destinationer inden for et geografisk område. Hotellerne 3 km uden for centrum indgår måske i en helt anden dynamisk destination end hotellet i centrum. Forskellige segmenter og disse segmenters forskellige tilknytning til attraktioner bringer hotellerne i en forskellig strategisk situation, hvor de innovative elementer også er forskellige. Det er med andre ord forskellig produktudvikling, der er behov for.

Et destinationsstyret netværk, der omfatter alle faciliteter inden for et geografisk afgrænset område, vil virke som en barriere for fleksible tiltag med henblik på en udvikling af produkter. Produktudviklingerne vil blive generelt orienterede og ikke specifikt rettet mod forskellige samarbejdskonstellationer i området.

For det andet er det strategiske fokus rettet mod kunderelationer. Den, der opnår de bedste kunderelationer, vinder i kampen om markedsmulighederne. Bevæger overnatningsfaciliteterne sig mod destinationen, stiger den indbyrdes konkurrence.

Det enkelte hotel tvinges til at kæmpe på hjemmebane om kunderne, og destinationsstyringen nedsætter eller kan reducere relationernes betydning. Den enkelte overnatningsfacilitets strategiske muligheder og bevægelser begrænses.

Man er ikke længere herre i eget hus. Man kan ikke længere i så stor udstrækning opnå gevinst på bekostning af konkurrenterne. Destinationen bliver ikke længere synonym med attraktioner og servicebureauer, men turoperator- og agentbegrebet flyttes ind i den dynamiske destinationen.

Man har ikke længere mulighed for "at bruge pengene der, hvor man får det hurtigste afkast og anvende ressourcerne der, hvor man kan se nærtstående resultater", som en af respondenterne karakteriserer de fleste hotellers holdning til netværkssamarbejde.

Overnatningsfaciliteterne står med andre ord over for et strategisk dilemma. På den ene side kan de slutte op om et tættere vertikalt virksomhedsstyret netværkssamarbejde (kapitel 3 afsnit 1.4.1.) med risiko for opportunistisk adfærd fra samarbejdspartnerne (kapitel 3. afsnit 1.6.3.).

At denne risiko er et faktum viser bl.a. de undersøgelser, Framke (1997) har foretaget. På den anden side kan overnatningsfaciliteten vælge at tilslutte sig et vertikalt destinationsstyret netværk med risiko for at få de virksomhedsstrategiske muligheder begrænset, således at virksomheden helt bliver afhængig af destinationens evne til at udvikle og opgradere relevante ressourcer, med risiko for at dette vil medføre en udvikling i disharmoni med virksomhedens egne ressourcer.

Samtidig er der noget, der tyder på, at de mindre hoteller har et uforpligtende socialt netværk. De deltager fælles på messer og mødes i den lokale turistforening. De føler sig som en del af destinationen, og deres fælles holdning til hoteldriften som en livsstil giver dem et fælles grundlag. Det udvikler sig dog aldrig til et egentlig netværk i forbindelse med selve driften. Hertil er konkurrencen for hård. Pengene skal tjenes inden for en kort periode, og der er visse udefra kommende risikoelementer, de ikke kan gøre ret meget ved. Deres eneste mulighed er at "stjæle" fra andre.

### *1.3.3. Nye kundegrupper.*

Udvikling af en ny kundegruppe kan resultere i en innovation på såvel destinations- som virksomhedsniveau. I forbindelse med erhvervsturisme ser det ud til, at det i højere grad er de økonomi- og beskæftigelseskabende virksomheder, der skaber innovationerne. For at disse innovationer kan afsluttes og kommercialiseres, betinger det som regel en samtidig fornyelse af virksomhedens koncept eller en fornyelse af en eller flere af virksomhedens serviceydelser (kapitel 4 afsnit 1.4.).

Sådanne fornyelser er som beskrevet forbundet med en vis usikkerhed og forholdsvis stor risiko. Virksomhedens kundegrundlag kan ændre sig og den relationsøkonomiske logik kan forstyrres.

Innovationsprocessen kan gå i stå, før virksomheden kan registrere en kommerciel effekt. Markedsmæssige innovationer på virksomhedsniveau forekommer derfor som inkrementelle kontinuerlige innovationer, hvor virksomhedens servicetilbud efterhånden udbygges i takt med efterspørgslen.

På destinationsniveau er det især udvikling af nye kundegrupper, der resulterer i innovationer (kapitel 4 afsnit 1.4.). Disse innovationer kræver også en samtidig udvikling af andre ressourcer, for at de kan overføres til virksomhederne og resultere i et økonomisk udbytte.



### **-Hen imod en teorigenerering-**

Innovationerne igangsættes ud fra et relationsøkonomisk strategisk perspektiv og gennemføres som flere indbyrdes afhængige baserelaterede processer. Gennem deres tilknytning til relationsparadigmaet og den samtidige processuelle afhængighed adskiller innovationerne sig fra andre innovationer og kan benævnes relationsinnovationer. Relationsinnovationer forekommer sjældent som enkeltstående innovationer, men optræder i strategiske kontekster, hvor flere ressourcer simultant sættes i spil.

Der er to former for relationsinnovationer. Der er de destinationsorienterede og de virksomhedsspecifikke innovationer. De destinationsorienterede innovationsprocesser igangsættes og udvikles på destinationsniveau, medens implementeringsfasen foregår i de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder.

Der findes både radikale og inkrementelle destinationsinnovationer, medens de virksomhedsorienterede må betegnes som inkrementelle. Ved de destinationsorienterede relationsinnovationer søger aktørerne at udvikle, opgradere og skabe komplementaritet mellem ressourcerne i de tre baser og transformere effekten til de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder på destinationen, medens effekten af de virksomhedsspecifikke innovationer forbliver i virksomhederne, hvor innovationerne i højere grad er koncentreret om udvikling og opgradering af egne ressourcer.

Relationsøkonomiens logik udgør turistvirksomhedernes økonomiske grundlag, men samtidig optræder den som en barriere for innovation og innovationsprocesser på såvel destinations- som på virksomhedsniveau. Den betydelige afhængighed af kundegrupperne begrænser såvel destinationens som virksomhedernes strategiske muligheder og virker dæmpende på den innovative adfærd.

#### **1.4. Hvilke karakteristika kan beskrive/definere oplevelsesintensive servicevirksomheder?**

##### **- Resultatkonklusioner -**

Turistvirksomheder kan ikke beskrives som videnintensive servicevirksomheder med individuel højt kvalificeret vidensservice - til fortrinsvis erhvervsvirksomheder - som forretningsområde (Kapitel 1 afsnit 1.2.1.).

Turistvirksomhederne kan heller ikke betegnes som masseproducerende servicevirksomheder med standardisering for øje og konsumentmarkedet som indsatsområde. (Kapitel 1 afsnit 1.2.1.).

Heller ikke servicevirksomheder, der gennem modulationsprincippet søger at placere sig et eller andet sted mellem masseproducerende- og videnintensive servicevirksomheder, synes at dække en beskrivelse af turistvirksomheder (Kapitel 1 afsnit 1.2.1.).

Gennem empiriske undersøgelser af danske masseproducerende servicevirksomheder fandt Sundbo (1994 og 1998) følgende 6 karakteristika, som defineres som dele af moduleringsprincippet:

1. Stordrift: Virksomhederne bliver større og servicen bliver endnu mere masseproduceret.
2. Standardisering af produkter i et kombinationssystem: Hvert serviceprodukt vil blive standardiseret således, at produktionen kan planlægges og omkostningerne kalkuleres. Produkterne fremtræder imidlertid som moduler, der kan kombineres på mange måder.
3. Standardisering og rationalisering af produktionsprocessen: Produktionsprocessen er planlagt og beskrevet i detaljer.
4. Separation af produktion og marketing: Produktion og serviceleveringen er adskilt fra marketing.
5. Specifik innovations organisation: En særlig organisation eller en projektgruppe etableres med henblik på systematisk udvikling af nye servicekoncepter.
6. Selv-service: I nogle situationer kan kunderne producere servicen selv ved hjælp af maskiner.

En vurdering af turistvirksomheder ud fra de seks karakteristika, som definerer modulationsprincippet, viser følgende billede:

ad 1. Der kan iagttages visse tendenser, der går i retning af større virksomheder især i form af horisontale kædedannelser. Der kan imidlertid også konstateres en tendens til at bibeholde og udvikle mindre enheder af hensyn til opfyldelse af bestemte kundegrupperes ønsker og behov.

Destinationslogikken har med andre ord indbygget et kapacitetsbegrænsende element. Det er ikke den enkelte turistvirksomhed, der er hele købsmotivet. Analysens 1. trin viste således, at det er destinationens attraktionskraft, der er afgørende for en stor del af efterspørgslen og de potentielle kundemuligheder. Endvidere kan servicen kun til en vis grad standardiseres (kapitel 3 afsnit 1.5.). Analysens 1. trin viste også, at turisme er oplevelse ikke alene i forbindelse med destinationens attraktioner, men også de oplevelser kunden har i forbindelse med den service, turistvirksomhederne tilbyder. Oplevelser er individuelle og kan ikke masseproduceres.

ad 2. Analysens 2 trin viste, at denne karakteristika til en vis grad kan overføres til turistvirksomheder. Især er erhvervsturismen blevet betydelig standardiseret i de senere år. I forbindelse med køb af kurser og konferencer er der således tale om standardiserede servicemoduler, der kan kombineres på forskellig måde.

Lokalet kan disponeres på forskellig vis, maden kan sammensættes efter ønske o.s.v. For ferieturismen er standardisering af produktet straks vanskeligere.

Kunden kan naturligvis købe en pakket rejse, der endda kan pakkes ud fra individuelle ønsker, men kunden opfattes i denne forbindelse som en bestemt type eller tilhørende et bestemt segment, hvor der til en vis grad forudsættes samme adfærd.

Kunden er imidlertid en del af selve produktet, der er identisk med oplevelse, og kundens ønske om oplevelser er individuelle. Turistvirksomhederne må derfor til en vis grad designe produktet efter den enkelte kundens behov, og i mange tilfælde vil et sådant behov endda først blive erkendt i umiddelbar tilknytning til selve produktionen.

ad 3. På grund af kundens nødvendige deltagelse i produktionsprocessen (kapitel 3 afsnit 1.5.) kan dette karakteristika kun i ringe udstrækning tillægges turistvirksomheder. Kundens ønsker om oplevelser er individuelle, og kunden vurderer suverænt den servicekvalitet, der opstår under produktions- og forbrugsprocessen. For at sikre tilfredsstillende servicekvalitet (kapitel 3 afsnit 1.5.1.) kan produktionen ikke standardiseres og planlægges i detaljer.

ad 4. Relationslogikken indebærer, at separation af produktion og marketing ikke kan finde sted. Det er den interaktive marketing, der har indflydelse på kundernes opfattelse af virksomheden og virksomhedens serviceydelser og er dermed afgørende for virksomhedens opnåelse af kundelojalitet (kapitel 3 afsnit 1.5.).

ad 5. Da det må anses for at være destinationens konkurrence om markedet og ikke den enkelte turistvirksomheds konkurrence om kunden, der på længere sigt er afgørende for den enkelte turistvirksomheds økonomiske resultat (Framke 95), må en innovationsafdeling sandsynligvis bestå af et netværk af alle de elementer, der udgør turistsystemet. Det er på destinationsniveau de radikale innovationer finder sted og analysen viser, at destinationsstyrede netværk af flere årsager ikke er etableret. Det kan dog ikke afvises, at visse større turistvirksomheder eller virksomhedskæder med fordel kan etablere eller har etableret særlige innovationsafdelinger med henblik på en kontinuerlig udvikling af inkrementelle innovationer.

ad 6. Der er ingen tvivl om, at informations- og kommunikationsteknologien vil komme til at spille en stadig vigtigere rolle for turistvirksomheder. Analysens 2. trin viser imidlertid, at forventningerne til IT som produktionselement i forbindelse med produktionen af oplevelsesorienterede serviceydelser ikke er til stede. Da selve turistproduktet er en kombination af opfyldelse af et basalt behov og et følelsesmæssigt behov, kan selv-service måske kun finde sted i et begrænset omfang og kun i forbindelse med opfyldelse af kundegruppernes basale behov.

### **-Hen imod en teorigenerering-**

De seks karakteristika, der definerer modulationsprincippet, er kun i ringe omfang til stede i turistvirksomheder. Turistvirksomheder må derfor som oplevelsesintensive servicevirksomheder placeres ved siden af de videnintensive og masseproducerende servicevirksomhed med egne karakteristika.

Med udgangspunkt i analysens 1. og 2. trin kan disse oplevelsesintensive servicevirksomheder beskrives ud fra følgende karakteristika:

#### **1. Komponentstatus:**

Oplevelsesintensive servicevirksomheder er en del af en større dynamisk helhed. Det er den dynamiske helhed og ikke den enkelte virksomhed, der udgør den strategiske kontekst. Det er samspillet mellem helhedens ressourcer og aktørernes evne til at opgradere og udvikle disse ressourcer, der skaber helhedens og dermed de enkelte virksomheders konkurrencemæssige position (kapitel 7 afsnit 1.2.).

#### **2. Fokus på relationsparadigmaet:**

For oplevelsesintensive servicevirksomheder har varige kunderelationer større betydning end den traditionelle marketing, og relationsøkonomien udgør virksomhedernes økonomiske fundament (kapitel 7 afsnit 1.2.1.).

#### **3. Servicekvalitet i centrum.**

Som konsekvens af de oplevelsesintensive servicevirksomheders fokus på relationsparadigmaet bliver opnåelse af sufficient servicekvalitet gennem en ren kvalitets- eller en nytteværdistrategi (kapitel 3 afsnit 1.5.1.) det strategiske mål. Gennem en tilfredsstillende serviceproduktion og opnåelse af en tilfredsstillende relativ servicekvalitet opbygges kundeloyalitet, og der skabes stamkunder og etableres ambassadører.

#### **4. Simultane innovationer.**

Innovationerne i oplevelsesintensive servicevirksomheder forekommer sjældent som enkeltstående innovationer men udvikles i strategiske kontekster, hvor flere ressourcer simultant sættes i spil (kapitel 4 afsnit 1.5.1.2.). Innovationerne forekommer både på helhedsniveau og virksomhedsspecifikt. Helhedsbestemte innovationer kan være af radikal karakter, hvor den kommercielle affekt transformeres til de økonomi- og beskæftigelseskabende virksomheder, medens de virksomhedsspecifikke er inkrementelle af natur, og i mange tilfælde fremkommer de gennem det, Mintzberg kalder emergent strategi, hvor den strategiske proces beskrives ud fra den inkrementalistiske tilgang (kapitel 4 afsnit 1.5.1.1.). og den kommercielle effekt søges koncentreret inhouse.

#### **5. Parallelitet**

Oplevelsesintensive servicevirksomheder er på en og samme tid erhvervs- og konsumentvirksomheder og for disse servicevirksomheder går udviklingen snarere i retning af en polarisering som teknologiintensiv erhvervsservice eller arbejdskraftintensiv konsumentservice (kapitel 1 afsnit 1.2.1.).

For turistvirksomheder ser det således ud som om, at erhvervsturisme f.eks. kursus- og kongresturisme ved brug af informationsteknologien søges standardiseret så meget, som det er muligt ud fra relationsperspektivet, medens ferieturismen tenderer i retning af den individuelle højt kvalificerede service, tilpasset kundens behov.

De oplevelsesintensive servicevirksomheders afviger således på flere punkter fra andre servicevirksomheder og kan derfor betegnes som divergente servicevirksomheder. De divergente servicevirksomheders placering i relation til de videnintensive og masseproducerende servicevirksomheder samt servicevirksomheder med fokus på modulationsprincippet er vist i figur 31.

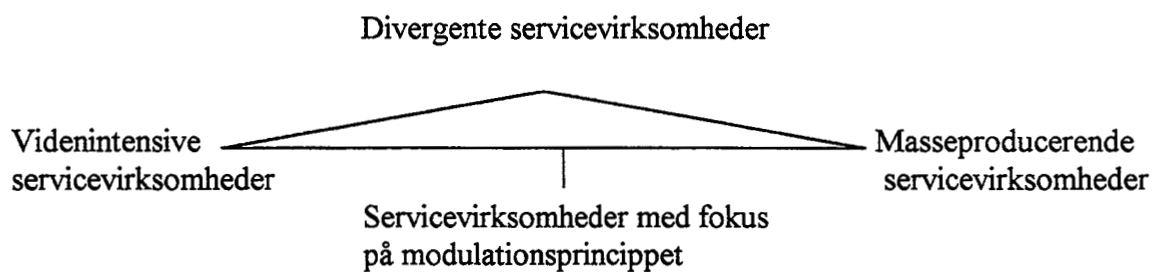


Fig. 31. Divergente servicevirksomheders placering.

### 1.5. Divergente servicevirksomheder i en industriel sammenhæng.

#### -Perspektivering -

Af analysen fremgår det, at de økonomi- og beskæftigelsesskabende virksomheder i turistindustrien er en del af en større helhed. Helheden er determineret ud fra efterspørgslen og består af tre ressourcebaser, hvor der er komplementaritet mellem ressourcerne i de tre baser. Når en ressource ændrer karakter, eller der skabes en ny komplementaritet, etableres der en ny helhed. Den enkelte turistvirksomhed må derfor søge at skabe komplementaritet mellem egne ressourcer og ressourcerne i de to øvrige baser og på denne måde etablere en helhed.

Helheden er en dynamisk helhed, hvor virksomheden til stadighed må søge at fastholde helheden gennem opgradering af helhedens ressourcer og afbalancere ressourcerne i forhold til effektive strategier.

I turistlitteraturen anvendes som regel betegnelsen destination (kapitel 1 afsnit 1.2.3. og kapitel 3 afsnit 1.3.1.) for den helhed, turistvirksomhederne er en del af. Det destinationsperspektiv, der opereres med her, adskiller sig imidlertid afgørende for destinationsbegrebet i litteraturen.

Destinationer determineres hovedsagelig ud fra geografiske grænser og opererer ikke med ressourcekomplementaritet som grundlag for dannelse af en destination.

Man kan måske tale om, at den traditionelle opfattelse af en destination svarer til den traditionelle opfattelse af en virksomhed, medens den dynamiske destination meget nærmer sig Gummessons (1996) opfattelse af den komplekse virksomhed (kapitel 3 afsnit 1.6.2.), hvor virksomheder opfattes som diffuse fænomener, der har flere grænser samtidig. For at understrege forskelle på destinationsopfattelse er destinationen derfor her betegnet som den dynamiske destination.

Et andet forhold, som analysen afslører, er turistvirksomhedernes fokus på relationsperspektivet, der omgiver og dirigerer deres strategiske bevægelser. Dette hænger sandsynligvis sammen med, at oplevelsesmomentet er hovedproduktet i turisme. Det er anderledes oplevelser, kunderne efterspørger. For kunderne er selve oplevelsen motivet for at indgå i et relationsskab. Solomon 1996 kalder turisme for typisk *sacred consumption*, der omfatter objekter og begivenheder, som er adskilt fra normale aktiviteter og som behandles med en vis respekt eller ærefrygt.

“Tourism is a sacred, nonordinary experience of extreme importance to marketers” (Solomon 1996 p. 621).

Har en kunde først haft en god oplevelse på en dynamisk destination, er sikkerheden for igen af få en god oplevelse på denne destination større end på en uprøvet destination.

Der er således tale om, at turistvirksomheder er en del af en større helhed, hvor oplevelsesmomenter er hovedproduktet, og de strategiske bevægelser hovedsagelig er underlagt virksomhedernes ønske om at etablere varige kunderelationer. En diskussion af teoriens gyldighed for andre dele af service sektoren eller inden for andre sektorer må derfor tage udgangspunkt i disse overordnede karakteristika.

#### *1.5.1. Teoriens gyldighed i servicesektoren.*

For virksomheder, der betjener turister (kapitel 1 afsnit 1.2.2.), kan der imidlertid være usikkerhed om, hvilken sammenhæng der er mellem det turistnæssige engagement og virksomhedernes kategorisering som divergente servicevirksomheder. En hypotese kunne være, at jo større indtjeningen fra turismen er, desto mere divergente optræder disse virksomheder.

I forbindelse med butiks- eller indkøbscentre er spørgsmålet, hvor stort oplevelsesmomentet er og i hvilken udstrækning, der eksisterer den samme bundethed eller symbiotiske tilstand mellem oplevelseselementerne og produktelementerne, som der eksisterer på den dynamiske destination. Er det således købsmotivet eller er det oplevelsesmotivet, der er grundlaget for efterspørgslen til butiks- eller indkøbscentrene. Såfremt købet af varer er hovedmotivet, hvilken betydning har så dette i relation til den enkelte virksomheds strategiske muligheder og teorien om divergente servicevirksomheder? Det er endvidere et spørgsmål, om disse virksomheder tillægger kunderelationer større betydning end den traditionelle marketing?

De virksomheder, der udgør en fornøjelsespark, synes at befinde sig i samme bundne tilstand som turistvirksomheder. Men den helhed, som de er en del af, synes ikke at være dynamisk på samme måde som den dynamiske destination. Efterspørgslen eller attraktionsværdien er koncentreret til selve fornøjelsesparken i sin helhed og den form, den nu engang har, hvilket stort set udelukker den enkelte virksomhed fra at foretage egne strategiske manøvrer. Den enkelte virksomhed har således ikke mulighed for på en og samme tid at være en del af flere helheder og dermed opnå konkurrencemæssige fordele i relation til de øvrige virksomheder i fornøjelsesparken.

For disse virksomheder kan der også sættes spørgsmålstegn ved, om det er relationsøkonomien, der udgør det økonomiske grundlag, eller det er den traditionelle marketing, der er afgørende?

En restaurant beliggende i et butiks- eller indkøbscenter eller i en fornøjelsespark kan dog gennemføre egne strategier og forsøge at tiltrække egne kunder og etablere varige kunderelationer.

Restaurantens beliggenhed udgør dermed en del og måske endda en mindre del af attraktionsværdien, og restauranten har gennem eget udbud af attraktionsværdi mulighed for at tiltrække en kundegruppe, der måske ligger uden for butiks- eller indkøbscenteret eller fornøjelsesparkens naturlige kundesegment. Restauranter er således i stand til at indgå i flere samtidige dynamiske destinationer.

Hertil kommer, at innovationsmønsteret og kvalitetsopfattelsen også synes at være i overensstemmelse med karakteristikaene for divergente servicevirksomheder. Det eneste spørgsmål, der i denne forbindelse kan rejses, er, i hvilken udstrækning relationsøkonomien kan siges at udgøre disse virksomheders økonomiske grundlag.

#### *1.5.2. Nogle servicevirksomheders bevæger sig mod divergente virksomheder.*

Umiddelbart synes divergente servicevirksomheders karakteristika at være til stede i virksomheder, der i større eller mindre udstrækning betjener turister (Kapitel 1 afsnit 1.2.2.) samt i forbindelse med indkøbs- eller butikcentre og fornøjelsesparker, hvor de enkelte virksomheder er en del af en større helhed, og oplevelsesmomentet indgår som en væsentlig faktor.

Bortset fra restauranter og visse virksomheder, der i større eller mindre udstrækning er afhængig af turister, synes der ikke umiddelbart at være andre virksomheder, der *til fulde* opfylder alle de opstillede karakteristika for divergente servicevirksomheder. Det udelukker imidlertid ikke, at der findes virksomheder, hvor oplevelsesmomentet udgør en større eller mindre del af efterspørgslen, der har fælles træk med divergente servicevirksomheder - herunder samme innovative adfærd eller innovationsmæssige betingelser - og derfor bevæger sig fra rene masseproducerende servicevirksomheder og rene videnintensive servicevirksomheder mod divergente servicevirksomheder i stedet for at sætte fokus på modulationsprincippet.

Servicevirksomheder kan med andre ord ikke alene betragtes som rene masseproducerende servicevirksomheder eller videnintensive servicevirksomheder eller placeres på en linie et eller andet sted mellem disse virksomheder afhængig af anvendelse af modulationsprincippet.

Denne analyse giver stærke indikationer om, at der også findes servicevirksomheder, der indeholder eller er påvirket af et oplevelsesmoment, der får dem til at bevæge sig mod de divergente virksomheder med helt andre karakteristika og strategiske betingelser, end dem der kendetegner virksomheder med fokus på modulationsprincippet.

For at få denne hypotese verificeret vil et muligt fremtidigt undersøgelsesfelt derfor være virksomheder, der i en vis udstrækning er afhængig af turismen. Hertil kommer større detailhandlere - med en stor intern attraktionsværdi - samt butikks- eller indkøbscentre, der fremviser et ikke uvæsentligt indhold af oplevelsesmomentet, og hvor den enkelte virksomhed eller butik er en del af en større helhed.

Dette projekt belyser således ikke generelt den innovative adfærd i oplevelsesintensive virksomheder, men peger alene på, at overnatningsvirksomheder synes at have særlige karakteristika, der berettiger dem til en placering ved siden af andre servicevirksomheder. Allerede i begyndelsen af dette årti blev der peget på oplevelse som en centralt element i mange produkter (Petersen et al. 1990). Spørgsmålet er imidlertid om denne tendens ikke i endnu højere grad vil indgå i det næste årtids købsadfærd. Den teknologiske udvikling samt større købekraft har muligvis medført en bevægelse fra det materielle element til det mere immaterielle indhold i produkter. Produkter skal ikke længere opfylde basale behov, men skal også give brugerne en oplevelse. Dette kan medføre ny innovativ adfærd i virksomheder, der søger at tilfredsstille markedet gennem at indbygge et større oplevelsesmoment i deres produkter. Disse virksomheder vil måske få brug for innovatører, der er i stand til at koble viden på en ny måde og som besidder særlige evner og kompetencer (Rapport nr. 1 1999 og Sundbo 1996b og 1999a). Flere af respondenterne har i øvrigt tilkendegivet, at de ikke tidligere har beskæftiget sig med turisme og ikke har nogen egentlig uddannelse inden for branchen.

Også når det gælder virksomhedskompetencer synes turistvirksomheder at have et særligt mønster og sammen med de øvrige karakteristika at placere sig et eller andet sted ved siden af de øvrige servicevirksomheder. I dette projekt er overnatningsvirksomheder taget som et generelt udtryk for turistvirksomheder og betegnet som divergente servicevirksomheder, hvilket til en vis grad begrænser teoriens generaliserbarhed. Oplevelsesmomentets betydning - og antagelsen om at dette moment får større og større betydning for mange virksomheder - synes dog at medføre en bevægelse hen i mod disse virksomheder og deres placering ved siden af de øvrige servicevirksomheder.



## Referencer

- Abernathy, W. J and Utterback, J. M: Patterns of Industrial Innovation. *Technological Review* vol. 80, no 7, p. 2 - 29. 1978.
- Abernathy, W. J. and Clark, K. B: Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, vol. 14, no. 1, February 1985, p. 3 - 22.
- Aho, Seppo K: Image Factors in the light of an Analysis of Attractiveness the Case of Lapland. Working Paper. Oslo 1994.
- Alvesson, M og Sköldberg K: *Tolkning och reflektion. Studentlitteratur.*Lund 1994.
- Andersen Dan: *Vision Management den nye ledelsesform.* Børsens Forlag. København 1987
- Andersen, Ib (red): *Valg af Organisations sociologiske Metoder.* Samfundslitteratur. København 1990.
- Andrews, K. R: *The Concept of Corporate Strategy.* Irwin. Homewood 1971 og 1987.
- Baden-Fuller, C. W. F., and Stopford, J. M: *Rejuvenating the Mature Business,* Routledge. London 1992 p. 13 - 34.
- Bakka J. F. og Fivelsdal E: *Organisationsteori.* Handelshøjskolens Forlag. København 1993.
- Barras, R: *Interactive Innovation in Financial and Business Services. The Vanguard of the Service Revolution.* *Research Policy*, vol. 19, no. 3, p. 215 - 237. 1990.
- Bateson, J. E. G: *Wey We Need Service Marketing. I: Ferrell, Brown and Lamb (Eds.) Conceptual and Theoretical Developments in Marketing.* American Marketing Association p. 131 - 146. Chicago 1979.
- Bateson, J. E. G: *The Self-Service Customer - Empirical Findings. I: Berry, L. L., Shostack, L. G. and Upah, G. D. (Eds.). Emerging Perspective on Service Marketing.* American Marketing Association 1983, p. 50 - 53.
- Bennike, S: *Markeds- og kommunikationsanalyse.* Grafisk Litteratur. København 1987.
- Berry, Leonard L: *Discovering the Soul of Service.* The Free Press. New York 1999.
- Boulding, Kennet: *The Image.* Michigan Press 1973.
- Bowditch, J. L. og Buono, A. F: *A Primer on Organizational Behavior.* Wiley. New York 1997.

Burgelman, R. A. and Sayles, L. R: Inside Corporate Innovation. Strategy, Structure and Managerial Skills. The Free Press. New York. 1986.

Burkart, A.J. and Medlik, S: Tourism. Past, present and future. Heinemann. London 1990.

Chadee, D. D. og Mattsson, J: An Empirical Assessment of Customer Satisfaction in Tourism. I: The Service Industries Journal, vol 16, no.3, 1996, p. 305 - 320.

Christensen, P. E. Framke, W. og Skjøtt-Larsen, T: Interorganisatoriske relationer som grundlag for transportgenerering i en dansk region. Trafikdage på Aalborg Universitet 1996.

Collis, D. J. & Montgomery C. A: Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, July/August 1995, p. 118 - 129.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. and Wanhill, S: Tourism Principles & Practice. Pitman Publishing. London 1993.

Coombs, R. Saviotti, P & Walsh, V: Economics and Technological Change. Rowman & Littlefield. New Jersey 1987.

Damm, Inge: Turismens Paradokser. Samvirke, maj 1993.

Danaher, P. J. & Mattsson, J: Customer satisfaction during the service delivery process. European Journal of Marketing vol. 56 1994 p. 55 - 68.

Danmarks Statistik: Statistiske efterretninger. Samfærdsel og turisme. 1993 - 1997

Danmarks Turistråd: Pilotprojekt inden for campingområdet m.m.. København 1992.

Danielsen, Oluf: Kvalitative Metoder i Systemudvikling og følgeforskning. Århus 1989.

Decrop, A: Triangulation in qualitative tourism research. I: Tourism Management 20, 1999, p. 157 - 161.

Denzin, N. K: The Research Act. McGraw-Hill. New York. 1978.

Dosi, G: Technological Paradigms and Technological Trajectories. Research Policy vol. 2, no. 3, p. 147 - 162. 1982.

DTI: Midtvejsevaluering af Turismenetværksordningen - Hovedrapport. København 1998.

Duus, H. J: Economic Foundations for an Entrepreneurial Marketing Concept. I: Scandinavian Journal of Management, vol 13, no 3, 1997, p. 287 - 305.

- Enderud, H: Vidensproduktionens arbejdsgang i hovedtræk: I: Andersen. Valg af organisations -sociologiske metoder. Samfundslitteratur. København 1990.
- Engsig Rolf: Kvalitet i serviceintensiv virksomhed. Schultz. København 1992.
- Edvardsson, B., Mattsson, J: Service Design: A TQM Instrument for Service Providers? Paper for The Service Productivity & Quality Challenge Conference. The Wharton School. 1992.
- Edvardsson, B., Thomasson, B. og Øvretveit: Quality of Service: Making It Really Work McGraw-Hill. London 1994.
- Erhvervsredegørelse 1995. Erhvervsministeriet. København 1995.
- Eskola Antti: Socialpsykologi. Munksgaard. København 1976.
- Fisk, R. P., Brown, S. W. og Bitner. M. J: Service Management Literature Overview. I: Glynn, W. J. og Barnes, J. G: Understanding Service Management. Wiley. Chichester 1995.
- Framke, W: Turistnyt. København 1994.
- Framke, W: Forskningsprojekt skal kaste lys over turistbranchen. Civiløkonomen nr. 6 1995
- Framke, W: Horisontale, vertikale og diagonale relationer indenfor det turismerelevante produktionssystem. Copenhagen Business School. København 1996.
- Framke, W: turismens produktionssystem: Aktørrelationer. Copenhagen Business School. København 1997.
- Freeman, C. The Economic and Industrial Innovation. London 1974 og 1982.
- Freeman, C. & Perez, C: Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behavior. I: Dosi, Giovanni, Freeman, Nelson, Silverberg and Soete (eds.): Technical Change and Economic Theory. Pinter Publisher. London 1988.
- Frøslev Christensen, Jens: Working Pape. Empiriske analyser. København 1996
- Frøslev Christensen, Jens: Produktinnovation - proces og strategi. Handelshøjskolens Forlag. København 1992.
- Fuglsang. L, og Fussing-Jensen C: Representation Problems in Service Innovation - Comments based on a Survey. Paper. 5th International Research Seminar. La Londe, France 1998.

- Fussing, C., Hansen, J. og Metz, L: Turistvirksomhed. Akademisk Forlag. København 1992.
- Fussing, C: Turistvirksomhed og Strategisk Planlægning. Akademisk Forlag. København 1993.
- Gadrey, J, Gallou F.og Weinstein O: New modes of innovation: how services benefit industry. *International Journal of Service Industries Management*, volume 6, nr 3. 1995.
- Gallouj, F: New Perspectives on Innovation and Technology.Paper PhD seminar. Roskilde University 5-6 maj 1997.
- Gallou, F. and Sundbo, J: Service In Innovation, Innovation in Service. Project S14S. 1998.
- Glaser, Barney G. og Strauss Anselm L: The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York 1967.
- Glynn, W. J. og Lehtinen, U: The Concept of Exchange: interactive Approaches in Service Marketing. I: Glynn, W. J. og Barnes, J. G: *Understanding Service Management*. Wiley. Chichester 1995.
- Goodall, B: Understanding holiday choice. I: Coopåer, C (ed): *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, vol. 3. Belhaven. London 1991.
- Graburn, H. H. N og Jafar, J: Introduction. *Tourism Social Science*. I: *Annals of Tourism Research*, vol 18, no. 1. 1991, p. 1 - 11.
- Grönroos, C: *Strategic Management and Marketing in the Service Sektor*. Svenska Handelshögskolan. Helsinki 1982.
- Grönroos, C og Gummesson, E (red.): *Service Marketing - Nordic School Perspective*. University of Stockholm, Department of Business Administration, Research Report R 1985:2. Stockholm.
- Grönroos, C: *Vejen til bedre tjenesteydelser*. Jysk Teknologisk Forlag. Århus 1986.
- Grönroos, C: *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Thruth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington 1990.
- Grönroos, C: From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*. Vol. 32, nr 2 1994 p. 4 - 20.
- Grönroos, C: Löner sig service och får man betalt för den? En teori om relationskostnader: Working paper. 1996.

Grönroos, C. and A. Raval: The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing* 1996.

Grønmo, S: Forholdet mellem kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. I: Holter & Kallenberg: *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget. Oslo 1982.

Gummesson, E: *Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy*. I: Glynn, W. J. og Barnes, J. G: *Understanding Service Management*. Wiley. Chichester 1995.

Gummesson, E: *Relasjonsmarkedsføring fra 4P til 30R*. Kalle. Stockholm 1996.

Gummesson, E: *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann. Oxford 1999.

Gunn, Clare A: *Tourism Planning*. Taylor & Francis. New York 1988.

Halvorsen, K: *Å forske på samfunnet. En indføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. udgave. *Bedriftøkonomens Forlag*. Oslo 1989.

Hamel, G. & Prahalad, C. K: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press Boston 1994.

Hansen F: *Forbrugeradfærd og -beslutning*. Arnold Busck. København 1987.

Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. og Olve, N-G: *Imaginära organisationer*. Liber. Malmö 1994.

Hjalager, A - M: *Kan innovationer i turisterhvervet fremmes? Samfunnsøkonomen* november 1997 p. 22 - 28.

Holter, Harriet: *Kvalitative metoder i Samfunnsforskning*. Universitetsforlaget. Oslo 1982.

Hougaard, S: *Relationsmarkedsføring*. Samfundslitteratur. Frederiksberg 1998.

Håkansson, H: *Industrial Technological Development*. Routledge. London 1987.

Håkansson, H. og Johanson, J: *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Networks*. I: David Ford (ed). *Understanding Business Markets*. Academic Press. London 1990.

Håkansson, H. og Johanson, J: *The Network as a Governance Structure*. I: Grabher, G. (ed) *The Embedded Firm*. Routledge. London 1993.

Håkansson, H. og Shehota, I: No business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 5, no 3 1989 p. 187 - 200.

Håkansson, H: Network as a Mechanism to Develop Resources. I Beije, P., Groenewegen, J. og Nuys, O. (ed) *Networking in Dutch Industries*. Garant. Leven-Apeldorn 1993.

Illeris, S: *Service og lokal erhvervsudvikling*. København 1987.

Jensen, Susanne: *Turisme. Økonomi og beskæftigelse 1991 - 1994*. Institut for Grænseregionsforskning. Aabenraa 1995.

Jick, T. D: Mixing Qualitative and Quantitative Methods. *Triangulation in Action*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4 1979 p. 602 - 611.

Johnson, G: Rethinking Incrementalism: *Strategic Management Journal*, January/February 1988, p. 75 - 91.

Johansson, J. og Mattsson, L-G: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*. Vol 17, nr.1, 1987 p. 34 - 48.

Karlsson Sven-Erik: *Natur och kultur som turistiska produkter*. GFR. Göteborg 1994.

Kirkeby, Ole Fogh: *Verden, ord og tanke*. Handelshøjskolens Forlag. København 1994.

Kline, S. J: Innovation is not a Linear Process. *Research Management*, vol. xxviii, no. 4, p. 36 - 45. 1985.

Kline, S. J. & Rosenberg, N: An Overview of Innovation. I: Landau, Rosenberg (eds): *The Positive Sum Strategy*. National Academy Press. Washington D. C. 1986.

Knudsen, K. og Lund K: *Introduktion til service management*. Civiløkonomernes Forlag. København 1984

Kotler, P: *Marketing Management*. Prentice-Hall. New Jersey 1988.

Krippendorf, Jost: *The Holiday Makers*. Heinemann. Oxford 1989.

Kvale, Steinar: Det kvalitative forskningsinterview - ansatser til en fænomenologisk-hermeneutisk forståelsesform. I: Broch et al (red): *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning*. Nyt fra samfundsvidenskaberne. Lejersbosymposiet 1979.

Kvale, Steinar: Det kvalitative interview. I: Andersen. *Valg af organisations -sociologiske metoder*. Samfundslitteratur. København 1990.

Kruuse, E: Kvalitative Forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag. Dansk psykologisk forlag. København 1989.

Larsson, R. and Bowen, D. E: Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. Academy of Management Review vol. 14 1989, p. 213 - 233.

Lehtinen, J. R: The Customer-Oriented Service Organization. London 1984.  
Dansk udgave 87.

Leiper, N: The Framework of Tourism. Anals of Tourism Research, vol 6, no 1, 1979.

Leiper, N: Tourism Systems. DMSO Paper 2. Massey University. Auckland 1990.

Leiper, N: Tourism Attraktion Systems. I: Annals of Tourism Research, vol. 17, no. 3, 1990  
p. 367 - 384.

Leiper, N: Partial Industrialization of Tourism System. I: Annals of Tourism Research, vol. 17, no. 4, 1990, p. 600 - 605.

Leiper, N: Industrial Entropy in Tourism System. I: Annals of Tourism Research, vol. 19, no 4, 1992, p. 221 - 229.

Lewis, R. C., and Booms, B. H: The Marketing Aspects of Service Quality. I: Berry, L., Shostack, G. and Upah G. (Eds.): Emerging Perspectives on Service Marketing. American Marketing Association p. 99 - 107. Chicago 1983.

Levitt, T: Marketing Intangible Products and Product Intangibles. Harvard Business Review, May/June, p. 94 - 102. 1981.

Lippert-Rasmussen M. og Mols N. P: Transaktionsomkostningsteori - en introduktion til Williamson. CCP. Århus 1994.

Lovelok, C. H: Managing Service: Marketing, Operation, Human Resources. Prentice-Hall 1988.

Lovelok, C. H. and Young R. F: Look to consumers to increase productivity. Harvard 1979.

Lovelock, C. H: Managing Services: The Human Factor. I: Glynn, W. J. og Barnes, J. G: Understanding Service Management. Wiley. Chichester 1995.

Lund K, Thomsen C. og Broby S: Introduktion til Quality Management i servicevirksomheder. Civiløkonomernes Forlag. København 1987.

Lundvall, Bengt-Åke: Introduction. I Lundvall, Bengt-Åke: National Systems of Innovation p. 1 - 19. Pinter Publishers. London 1992.

Lundvall, Bengt-Åke: Explaining interfirm cooperation and innovation. I: Grabher, G. (ed): The Embedded Firm, p. 52 - 64. Routledge. London 1993.

Mahoney, J. T. and Rajendran Pandian, J: The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. Illinois 1992.

Mattsson, J: Better business by the ABC og Values. Studentlitteratur. Lund 1991.

Mattsson, J. & Danaher, P. J: Customer satisfaction during the service delivery process. European Journal of Marketing vol. 56 1994 p. 55 - 68.

Mayo E: Regional image and regional travel behaviour. TTRA Conference Procedures, p. 211 - 218. Idaho 1973.

Medlik, S: Managing Tourism. Butterworth-Heinemann. Oxford 1991.

Metcalf, J. S: Evolution, Technology, Policy and Technology Management. Prometheus, vol. 12, no. 1, p. 29 - 35.1994.

Middleton, V. T.C: Marketing in Travel & Tourism. Heinemann. London 1988.

Mill, R. C: Tourism The International Business. London 1990.

Mill, R. C. and Morrison, A. M: The tourism System. Second Edition. Prentice Hall. London 1992

Mintzberg, H. and Waters: Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, July/September 1985, p. 257 - 272.

Mowery, D. and Rosenberg, N: The influence of market upon innovation. Research Policy, vol. 8, no. 2, p. 102 - 153. 1979.

Möller, K. E: Interorganizational Marketing Exchange: Metatheoretical Analysis of Dominant Research Approaches. ELASM. Brussels 1992.

Neergaard, Peter. Et alternativ til båndoptagne interviews. I: Andersen. Valg af organisations -sociologiske metoder. Samfundslitteratur. København 1990.

Nelson, R. and Winter, S: In search og useful theory of innovation. Research Policy, vol. 6, no. 1, p. 36 - 76. 1977.



Nelson, R. and Winter, S: An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. 1982.

NG, I., Lee, K. S. and Wirtz, J: Exploring the Strategic Role af Unused Service Capacity p. 558 - 585. I: 5th International research seminar in service management. Université d'aix-marseille. France 1998.

Nielsen, Strange N. Service Management. København 1984.

Normann, R: Utvecklingsstrategier for svenske servicekunnande. SIAR. Stockholm 1978.

Normann, R: Service Management. Wiley & Sons Ltd. London 1991 og 1996. Dansk udgave 1992.

Normtal 1997. HORESTA. København 1998.

Nyström, H: Technological and Market Innovation: Strategies for Product and Company Development. John Wiley & Sons. Chichester 1990.

Nyström, H: Creativity and Entrepreneurship. Creativity and innovation Management, vol 2, nr 4, p. 237 - 243. 1993.

Nyström, H: Company Creativity and Technology Strategy. Technology Review, no. 83, September 1995, p. 39 - 42.

Ottesen, O: Innføring i markedskommunikasjon. Arnold Busk. København 1988.

Overenskomsten for rejsebureauer og hoteller i Danmark:DT, CHR og DRF. København 1988.

Pade & Partnere: Udredningsopgave om kompetenceudvikling inden for danske turisme. Kbh. 1994.

Pade & Partnere: Masterplan med delstrategier for turismen i Danmark. Turismens Fællesråd. København 1996.

Pade & Partnere: Status på campingerhvervets finansierings- og driftsmæssige problemer samt løsningsforslag hertil. Campingrådet. København 1996.

Pannel, Kerr & Forster: Hotel, Leisure & Tourism Services: Danish Tourist Board. København 1998.

- Parasuraman, A., Berry, L. L., Valarie, A., and Zeithaml, V.A: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* vol 49 1985 p. 41 - 50.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., Valarie, A., and Zeithaml, V. A: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* vol. 64 nr. 1, 1988 p. 12 - 40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. og Zeithaml, V. A: Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review* 1991 p. 39 - 48.
- Parasuraman, A: Measuring and Monitoring Service Quality. I: Glynn, W. J. og Barnes, J. G: *Understanding Service Management*. Wiley. Chichester 1995.
- Petersen, O. K., Jensen, K., Røder, I., Sobol J. og Hansen, F: *Oplevelsernes årti*. O. K. Petersens Reklamebureau. København 1990.
- Pirzig, R. M: *Zen og kunsten at vedligeholde en motorcykel*. København 1980.
- Poon, Aulina: *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International. Wallingford 1993.
- Porat, M: *The Information Economy*. Washington 1977.
- Porter, M.E: *Competitive Strategy*. The Free Press. New York 1980.
- Porter, M. E.: *The Competitive Advantage of Nations*: New York 1990.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G: *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard business Review* may/June 1990, p. 79 - 91.
- Quinn, J: *Strategic Change: 'Logical Incrementalism*, *Sloan Management Review*, Fall 1978, p. 7 - 21.
- Quinn, J: *Managing Strategic Change*: *Sloan Management Review*, Summer 1980, p. 3 - 20.
- Quinn, J. B. and Gagnon, C: *Will Service Follow Manufacturing in Decline?* *Harvard Business Review* vol. 64, no.6 p. 95 - 103 1986.
- Rapport nr. 1. *Innovation og beskæftigelsesmønstre i service*. Center for servicestudier. Roskilde Universitetscenter 1999.
- Recommendation on Tourism Statistics*. World Tourism Organization. Madrid 1993.

Rieck, R. M. & Dicksom K. E: A Model of Technology Strategy. *Technologu Analysis & Strategic Management*, vol 5, no. 4, p. 397 - 412. 1993.

Repstad, P: Närhet och distans. *Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Studentlitteratur. Lund 1993.

Roos, G. Von Krogh, G. & Roos, J: *Strategi*. Green Valley University Press. Dublin 1994.

Rosenberg, N: *Inside the Black Box*. Cambridge University Press. 1982.

Rumelt, R. P: *The Evaluation of Business Strategy*. I: Glueck, W.F: *Business Policy and Strategic Management*, Third Edition. McGraw-Hill. New York 1980.

Sasser, W. E., Olsen, R. P. and Wyckoff, D. D: *Management of Service Operation*, Boston 1978.

Saviotti, P. P., and Metcalfe, J. S: A Theoretical Approach to the Construction of Technological Output Indicators. *Research Policy*, vol 13, no 3, p. 141 - 151. 1985.

Schmookler, J: *Invention and Economic Growth*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. 1966.

Schumpeter, J. A: *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row. New York 1992. (Første udg. 1942).

Schumpeter, J. A: *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press. New York 1961.

Senge, P. M: *The Leader's New Work: Bilding Learning Organization*: Sloan Management Review, Fall 1990, p. 7 - 23.

Shostack, G. L: Breaking free from Product Marketing. *Journal of Marketing* vol 41, 1977, p. 73 - 80.

Shostack, G. L: Service Positioning through Structural Change. *Journal og Marketing* vol. 51 1987 p. 34 - 43.

Shostack, G. L: Understanding Services through Blueprinting i: Swartz, T. A., Bowen, D. E., and Brown, S. W. (Eds): *Advances in Service Marketing, and Management: Research and Practice* vol. 1, 1992, p. 75 - 90.

Siefker, M: *Reisen und Tourismus: Ein historischer Überblick*. AMK Berlin. Berlin 1987.

Simonsen, P. Saabye: Erhvervsturisme. Turisme nr. 9+10. Det Danske Turistakademi. Randers 1996.

Smith, S. L. J: Defining tourism: a supply side view. Annals of Tourism Research, 1988 vol 15, no. 2, p. 179 - 190.

Smith, S. L. J: Tourism Analysis, Longman Harlow 1989.

Smith, S. L. J: The Supply-Side Definition of Tourism. I. Annals of Tourism Research, vol. 18, no. 2, 1991.

Smith, S. L. J: Return to the Supply-Side. I Annals of tourism Research, vol. 19, no. 4, 1992, p 226 - 229.

Solomon, M. R: Consumer Behavior. Third Edition. Prentice Hall. London 1996.

Strauss, A. & Corbin, J: Basics of Qualitative Research. Sage Publications. Newbury Park 1990.

Sundbo, J: Modulization of Service Production. Scandinavian Journal of Management, vol.10, no. 3, p. 245 - 266. 1994.

Sundbo, J: Three Paradigms in Innovations Theory. Science and Public Policy. Vol. 22 no. 6 1995a p. 399 - 410.

Sundbo, J: Innovationsteori - tre paradigmer. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København 1995b.

Sundbo, J: Development of The Service System in a Manual Service Firm. Service Marketing and Management, Vol 5 1996a p. 169 - 191.

Sundbo, J: Balancing Empowerment. Technovation vol. 16 no. 8 p. 397 - 409 1996b

Sundbo, J: Management of Innovation in Service. The Service Industries Journal. Vol 17, nr. 3 1997 p. 432 - 455.

Sundbo, J: The Organisation of Innovation in Services. Roskilde University Press. Roskilde 1998.

Sundbo, J: Empowerment of employees in small and medium-sized service firms. Employee Relations. Vol 21 no. 1 and 2 1999a.

Sundbo, J: The manual Service Squeeze: Forskningsrapport nr.2. Center for Servicestudier. Roskilde Universitetscenter 1999b.

Survey: Survey inden for serviceområdet afsluttet. Nyhedsbrev. Center for Servicestudier. Roskilde Universitetscenter. Januar 1998, p. 1 - 2.

Rushton, A. M. and Carson, D. J: The Marketing of Services: Managing the Intangibles. European Journal of Marketing, vol. 19, p. 19 - 40. 1985.

Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J. and Mattsson, J: The dynamics of the service delivery process: A value-based approach. International Journal of Research in Marketing vol. 14 1997 p. 231 - 243.

Sørensen. N. B: Organisationernes form og funktion. Samfundslitteratur. Frederiksberg 1991.

Teece, D. J: Technological Change and the Nature of the Firm. I: Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg and Soete (eds): Technical Change and Economic Theory. Pinter. London 1988.

Teece, D. J: Competition, Cooperation and Innovation. Journal of Economic Behavior and Organization, no. 18, p. 1 - 25.1992.

Teece, D and G. Pisano: The dynamic capabilities of firms: an Introduction. Industrial and Corporate Change, vol. 3, no. 3, 1994, p. 537 - 556.

Teece, D. J. Pisano, G & Shuen, A: Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy. Working Paper. University of California at Berkely 1990.

Teece, D. J. Haas W. A: Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation. Working Paper. University of California at Berkely 1995.

Turisme/Fritid - en erhvervsøkonomisk analyse . København 1993.

Van de Ven, H., Andrew, H., Angle, H. L. and Poole, M. S. (eds): Research on the Management of Innovation. The Minnesota Studies. Harper & Row. New York 1989.

Walker Denis: Customer First. A Strategy for Quality Service. Gower. England 1990.

Wegloop, Philip: Innovation, Firm Strategy & Government Policy. Ph.D. Thesis. Roskilde 1996.

Wernerfelt: A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, p. 171 - 180.

Williamson, O. E: Markets and Hierarchies. Free Press. New York 1975.

Williamson, O. E: *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press. New York 1985.

Wit, Bob de og Meyer, Ron (eds): *Strategy: Process, Content, Context An International Perspective*. West Publishing Company. St. Paul 1994.

Wood, K. og House, S: *The Good Tourist*. Mandarin. London 1991.

Wright, L. K: *Avoiding Service Marketing Myopia*. I: Glynn, W. J. og Barnes, J. G: *Understanding Service Management*. Wiley. Chichester 1995.

WTO: *Recommendations on Tourism Statistics*. Madrid 1993.

Yin, R. K: *Case Study Research. Design and Methods*. Sage. London 1989.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. og Berry, L. L: *Delivering Quality Service*. The Free Press. New York 1990.

Ølgaard, B: *Kommunikation og økomentale systemer ifølge Gregory Bateson*. Akademisk Forlag. København 1991.

## Bilag

### 1.

#### København

Hotel

I centrum

3\* medlem af en uforpligtende kæde

		Processuelle faktorer	Forklaringsfaktorer
DESTI	Interne	Markedsføring	Wuco betyder meget for markedsføringen af Kbh.
		Begivenhed	Kulturåret betød at kbh. blev endnu mere kendt. Fokus på Kbh.
	Eksterne	Markedsforhold	Inde i en periode hvor der er især Nordmænd tjener godt og har overskud.
		Trend	Interessen for Kbh er blevet større og mere positiv.
EGEN	Interne	Service	Forholdet pris/ydelse meget væsentlig. Erhvervsturisme ikke så meget pris. Ferieturisme pris stor betydning. Dog kun ydelsestilpasning gennem kerneydelse (Værelset).
		Segmentering	Ydelserne skal passe til efterspørgslen. Vi søger ikke kunder der efterspørger 1. klasse. Deres krav kan vi ikke leve op til. Turoperatører i form af transportselskaber har stor betydning, men også mange individuelle gæster.
		Markedsføring	Relationerne til gæster og mellemhandler helt afgørende. Gæster der har haft en god oplevelse er gode ambassadører. Det er kvalitet der skaber yderligere tilgang - specielt i forhold til den pris, der betales. Vi står på hovedet for vore store turoperatører (DFDS). Har to personer beskæftiget med markedsføring og bookingadministration. Deltager på messer for at skabe varige kunderelationer. Relationer har betydning for langtidspanlægningen og skaber en vis sikkerhed for belægningen.
		Beliggenhed	Hvor force er beliggenheden

		Konkurrence	Vi ser da gerne at alle gæster bor på hvor hotel, men der ligger jo mange her omkring som de lige så godt kan bo på. Konkurrencen om kunderne fra gaden meget hård. Ved lav belægning bestemmer kunden prisen. (Sommerturisten)
		Produktudvikling	Har haft succes med 12 særligt indrettede værelser (større med bl.a. køkken). Derfor nu i færd med at indrette yderligere 8 af disse.
		Standardisering	Vi er lykkelig for at have afviklet køkkenet. Vi henviser nu til de mange 100 restauranter i nærheden.
		IT	Det kommer til at betyde noget. Lige oprettet hjemmeside, men med i et verdensomspændende bookingsystem.
	Eksterne	IT	Kan omfordele informationsarbejdet således at mere tillægges hotellet. Dette skaber mere ikke direkte afsætningskabende arbejde.
<b>FACI</b>			
	Interne	Netværk	Woco har betydning for alle i forbindelse med markedsføringen af destinationen. Der kommer ikke nogen af sig selv.
	Ekstern	Trend	Kbh. er i dag in, men på et tidspunkt kan det ændre sig.
<b>BARRIERER</b>			
	Eksterne	Konkurrence	Stockholm kan blive en stærk konkurrent efter afholdelse af kulturår.
		Ny udbydere	Nye hoteller i centrum kan i et forsøg på at skabe en kundekreds brugt prisparameteret.
	Interne	Vedligeholdelse	Hotellet er godt vedligeholdt p.g.a. nogle gode års indtjening.