

DE SMÅ ØER – TURISTDESTINATIONER MED KVALITET



*Forretningsudvikling og
mersalg i turistbranchen på
småøerne*

Sammenslutningen af Danske Småøer &
LAG Småøerne

December 2016

Forord

Turismen udgør et af de største udviklingspotentialer på de danske småøer. Nedsættelse af færgetaksterne i skuldersæsonerne, som trådte i kraft i august 2016, giver mulighed for øget turisme med deraf følgende meromsætning og -beskæftigelse hos ø-turistvirksomhederne. Men for at udnytte mulighederne har de ofte meget små turistvirksomheder på småøerne behov for virksomhedsudvikling.

Projektet "*De små øer – turistdestinationer med kvalitet - Forretningsudvikling og mersalg i turistbranchen på småøerne*" er blevet til i et samarbejde mellem Sammenslutningen af Danske Småøer og LAG Småøerne.

Formålet med projektet har været at støtte og fremtidssikre virksomhederne inden for turismebranchen, sætte gang i initiativer til fremme af turistaktiviteter og styrke småøerne som turistdestinationer såvel i som uden for højsæsonen. Projektets fokus har ligget på udviklingen af *kvalitet, vækst og samarbejde*.

Resultaterne, som beskrives i nærværende rapport, viser et potentiale for vækst hos de deltagende virksomheder: Med en tæt og konkret rådgivning og relevant netværksskabelse har virksomhederne kunnet øge omsætningen og beskæftigelsen.

Projektet viser også, at ejere af ø-turismevirksomheder ofte står alene med opgaven og derfor har et stort behov for at få tilført inspiration, anerkendelse, viden og rådgivning. Den strukturerede og personlige rådgivning med eksterne resourcepersoner har givet positive resultater og udbytte på både kort og på langt sigt.

Projektet har understøttet og udviklet samarbejdet mellem aktører – dels på den enkelte ø, dels mellem ø-virksomheder og aktører på fastlandet – og det er tydeligvis i samspillet, at der sker udvikling.

I Danmark er der, når det gælder erhvervsfremme, ofte et ensidigt fokus på store virksomheder med mange ansatte. Nærværende projekt viser, at der også for små virksomheder er et stort udviklingspotentiale, og at en målrettet indsats i form af personlig rådgivning og netværksdannelse kan skabe omsætning og beskæftigelse.

Når man gør en målrettet indsats for virksomheder på småøer, er det ikke blot virksomhederne, man booster, men *hele* lokalsamfundet på de små øer.

Det er vores håb, at regionernes væksthuse, Erhvervs- og Vækstministeriets embedsfolk, turismeaktører og virksomheder på småøerne kan finde inspiration og handlemuligheder i rapportens anbefalinger.

Styregruppen for projektet

Dorthe Winther, Sammenslutningen af Danske Småøer

Lone Nielsen, Sammenslutningen af Danske Småøer

Jan Bendix, LAG Småøerne

Carl Holmbjerg, LAG Småøerne

Læsevejledning

Denne rapport indeholder dels korte beskrivelser af formål og anbefalinger, og dels meget grundige beskrivelser af projektets aktiviteter. De grundige beskrivelser er indsat i respekt for dem, der fremover får ansvar for at gennemføre aktiviteter, der skal have størst mulig effekt med brug af færrest mulige timer for de involverede. Derfor har vi valgt at beskrive de enkelte aktiviteter relativt tæt, så rapportens indhold kan bruges som en slags værktøjskasse for fremtidige projekter.

Læseren, der ønsker at læse anbefalingerne allerede nu, kan se disse på side 16.

Rapportens opbygning relaterer sig til projektbeskrivelsens 'det vil vi' afsnit. Samtidig henvises der til projektbeskrivelsens aktivitetsplan ved de enkelte aktiviteter i projektet. (Rapporten kan læses uafhængigt af projektbeskrivelsen.)

Projektbeskrivelsen findes her:

www.danske-smaaoer.dk/images/er_med_kvalitet_Projektbeskrivelse_hjemmeside.pdf

Bilag

Bilagene til denne rapport er tilgængelige online, (se bilagsoversigt på næste side).

Link: www.danske-smaaoer.dk/de-sma-%C3%B8er-turistdestinationer-med-kvalitet

Der er i tilknytning til projektet og rapporten udarbejdet et hæfte *Inspiration til virksomhedsudvikling*. Hæftet kan bruges af virksomhedsejere til at få inspiration til og komme i gang med udvikling af deres virksomhed. Hæftet findes i *bilag 5*.

I *bilag 6* findes korte fakta om projektets deltagere, aktiviteter og ressourceforbrug.

Indholdsfortegnelse

1	Projektet.....	1
1.1	Baggrund for projektet	1
1.2	Målgrupper	1
1.3	Projektets organisering	1
1.4	Formål.....	1
2	Resume	2
2.1	Anbefalinger	2
3	Virksomhedsudvikling og samarbejde	3
3.1	Rekruttering.....	3
3.2	Projektets forløb	3
3.3	Mentorordning	3
3.4	Seminar og workshops – ny viden og erfaringsudveksling	4
3.5	Koncept- og produktudvikling.....	6
3.6	Lokalt ø-samarbejde	6
3.7	Fastlandssamarbejde	7
3.8	Ø-synlighed og destinationsudvikling	8
4	Virksomhedernes resultater.....	9
4.1	Identitet som virksomhedsejer	10
4.2	Ledelse af virksomhed og selvledelse	10
4.3	Konceptudvikling	11
4.4	Prissætning	11
4.5	Markedsføring.....	11
4.6	Øget omsætning og prognose	12
4.7	Værdien af professionelt netværk	12
4.8	Generationsskifte.....	12
4.9	Virksomhedernes individuelle resultater.....	13
5	Øernes resultater	13
6	Hvad har ikke virket?.....	15
6.1	Bench-learning.....	15
6.2	Samarbejdet med turist- og erhvervsorganisationer på fastlandet	15
6.3	Faglighed og uddannelse	15
6.4	Samspil mellem frivillighed og jobskabelse	15
7	Formidling	16
8	Anbefalinger	16
8.1	Specifik og individuel rådgivning af virksomhedsejeren	16
8.2	Rådgivning ved generationsskifte/videresalg	17
8.3	Samarbejde.....	17
8.4	Forståelse for forholdet mellem kvalitet og kvantitet	18

Bilagsoversigt

Bilagene er tilgængelige online! Link: www.danske-smaaoer.dk/de-sma-%C3%B8er-turistdestinationer-med-kvalitet

Bilag 1: Præsentation af virksomhederne.

Bilag 2: Kort resume af de ti turistvirksomheders udfordringer og udvikling

Bilag 3: Omtale af projektet i "Ø-posten"

Bilag 4: Presseomtale, avisartikler

Bilag 5: Inspiration til virksomhedsudvikling, hæfte

Bilag 6: Fakta-ark om projektet

De små øer – turistdestinationer med kvalitet

Forretningsudvikling og mersalg i turistbranchen på småøerne

1 Projektet

Projektet *De små øer – turistdestinationer med kvalitet. Forretningsudvikling og mersalg i turistbranchen på småøerne*, er blevet til i et samarbejde mellem Sammenslutningen af Danske Småøer og LAG Småøerne. Projektet er gennemført fra 1.9. 2015 til 30.11. 2016 og er støttet af Erhvervs- og Vækstministeriet med Landdistriktspuljens ø-støttemidler og midler fra LAG Småøerne.

Denne rapport er udarbejdet af sekretariatsleder Lise Thillemann, virksomhedskonsulent Margrete Bak og øturismeambassadør Britta Leth i november 2016.

1.1 Baggrund for projektet

Projektet udspringer af en årrække med fokus på udvikling af turismevirksomhederne på småøerne, og er en videreførelse af projekter med turisme- og erhvervsfokus.

Følgende projekter er tidligere gennemført:

- *Småøturisme: Oplevelseserhverv og ø-destinationer med potentiale*¹, 2012. (Sammenslutningen af Danske Småøer, LAG Småøerne og Småøernes Fødevarer-netværk i samarbejde)
- *Business to business - forretningsudvikling og beskæftigelse i ø-virksomheder*², 2014. (Sammenslutningen af Danske Småøer og LAG Småøerne i samarbejde)
- *27 småøer med store oplevelser. Etablering af øturismeambassadør*³, 2015

Konklusionen fra de tre tidligere projekter er overordnet, at fokus på forretningsudvikling i den enkelte virksomhed giver positive og målbare resultater. Det sidste projekt viste, at "med de rette kvalifikationer og forståelse for de små turistvirksomheders udfordringer, har og kan ø-turismeambassadøren øge den enkelte turistvirksomheds synlighed og omsætning samt via samarbejde og præsentation skabt muligheder for totaloplevelser på den enkelte ø."

1.2 Målgrupper

Projektet sætter fokus på turismevirksomheder af en vis størrelse, der i en ø-kontekst bliver defineret som virksomheder med én eller flere ansatte, eller enkeltmandsvirksomheder, hvor der måske kun har været deltidsbeskæftigelse, men hvor virksomheden har en ambition om udvikling og ekspansion.

1.3 Projektets organisering

Projektet er et samarbejde mellem Sammenslutningen af Danske Småøer og LAG Småøerne. Projektet har været ledet af en styregruppe med to bestyrelsesmedlemmer fra hver forening, samt projektleder Lise Thillemann Sørensen, sekretariatsleder i Sammenslutningen af Danske Småøer.

Projektets medarbejder Britta Leth har med titlen øturismeambassadør forestået driften af projektet. Sideløbende har virksomhedskonsulent Margrete Bak været tilknyttet projektet, som ekstern konsulent. LAG Småøernes koordinator Morten Priesholm har deltaget i styregruppemøder, arbejdsmøde og i sparring om projektet.

1.4 Formål

Sammenslutningen af Danske Småøer og LAG Småøerne ønskede med dette projekt at støtte og fremtidssikre virksomhederne inden for turismebranchen på de små øer. Udvalgte virksomheder inden for turismebranchen på småøerne skulle gennem virksomhedsudvikling og udvikling af forretningskoncepter skabe mersalg og øge beskæftigelsen.

¹ www.danske-smaaer.dk/images/topbilleder/turismebranchen_p_smerne_del_1-3.pdf

² www.danske-smaaer.dk/images/B2B_rapport_anbefalinger.pdf

³ www.danske-smaaer.dk/projektrapport-%C3%B8-turismeambassad%C3%B8r

Målet har været dels at udvikle virksomhedernes tilbud og dels at tilskynde til samarbejde virksomhederne imellem med henblik på at skabe en sundere forretning, igangsætte initiativer til fremme af turistaktiviteter og styrke småøerne som turistdestination såvel i som uden for højsæsonen. Projektet skulle således bidrage til den nationale plan for turisme.

Projektets indsatsområder har været *Kvalitet – Vækst – Samarbejde*, som blev sat i fokus via projektets fire typer af aktiviteter:

- 1) Udviklingsforløb for virksomheder: Rådgivningsbesøg for 8-10 udvalgte virksomheder
- 2) Udvikling af ø som destination og samarbejde på øen/øerne/fastland med netværksmøder for 4-7 udvalgte øer
- 3) Ny viden og erfaringsudveksling: Seminar og to workshops
- 4) Formidling af erfaringer fra projektet

2 Resume

Dette projekt dokumenterer, at ø-virksomhederne med den rette rådgivning og relevant netværksskabelse kan øge omsætningen og beskæftigelsen samt fremtidssikre virksomhederne og dermed øerne. Projektet har bekræftet, at ø-virksomhederne har et stort behov for at få tilført inspiration, anerkendelse, viden, rådgivning og forslag til markedsføringstiltag samt opbygge netværk og udveksle erfaringer med andre. Den strukturerede og personlige rådgivning, hvor virksomheden i samarbejde med eksterne ressourcepersoner dels lægger en langsigtet strategi og dels sætter konkrete delmål, som understøtter strategien, har efter virksomhedernes egne vurderinger givet dem positive resultater og udbytte både på kort og på langt sigt. Seminar og workshops har bidraget til vidensdeling og inspiration til nye tiltag samt erfaringsudveksling, og med netværksmøderne er der skabt nye samarbejdsrelationer og værdikæder samt totaloplevelser for turisten.

2.1 anbefalinger

Det anbefales at ø-virksomheder også fremover får adgang til rådgivning og relevante netværk, og at det undersøges, hvordan de generelle udfordringer, der nævnes til slut i denne rapport, herunder generationsskifte og behov for kompetence- og ledelsesudvikling, kan mødes med relevante og fremadrettede metoder.

Det er vigtigt, at ø-virksomhederne får rådgivning og arbejder efter en langsigtet strategi, der kan fremtidssikre omsætningen og beskæftigelsen, og dermed virksomhedernes eksistens på øerne. Øernes potentiale for større turismeomsætning, såvel kvantitativt som kvalitativt, er stort.

Anbefalinger præsenteres her i punktform, og uddybes på side 16.

- Specifik og individuel rådgivning af virksomhedsejere i form af:
 - Besøg og samtaler i virksomheden
 - Løbende opfølgning og direkte adgang til hotline til konsulent/øturismeambassadør
 - Løbende fastholdelse med referater med konkrete anbefalinger
 - Udarbejdelse af værktøjer til virksomheden, udvikling af nye koncepter og tiltag
 - Forankring og fastholdelse af strategisk udviklingsforløb
- Rådgivning ved generationsskifte/videresalg
- Samarbejde udviklet ved:
 - Forretningsudvikling med flere virksomheder fra samme ø
 - Workshops med ny viden og inspiration
 - Tematiseret erfaringsudveksling med andre ø-virksomheder
 - Netværksskabende aktiviteter på øen - og evt. på naboøer og fastland
 - Særlig indsats for at bringe erhvervs- og turistorganisationerne tættere på virksomhederne på småøerne
- Forståelse for forholdet mellem kvalitet og kvantitet

3 Virksomhedsudvikling og samarbejde

Projektet er bygget op om rådgivningsforløb for ti udvalgte virksomheder, netværksmøder for otte øer og sideløbende destinationsudvikling. Indsætterne har fokuseret på kvalitet, vækst og samarbejde.

3.1 Rekruttering

Alle turistvirksomheder på småøerne fik tilsendt en opfordring til at søge om at deltage i projektet: "De små øer – turistdestinationer med kvalitet. Forretningsudvikling og mersalg i turistbranchen på småøerne." Efter ansøgning fra atten virksomheder blev der udpeget ti virksomheder til et forretningsudviklingsforløb med fokus på virksomhedsudvikling og fremtidssikring. Af de ti virksomheder blev tre virksomheder på én ø udpeget til at deltage i et særligt klyngeforløb. Udpegningen af de ti virksomheder skete ud fra en vurdering af, hvilke virksomheder der havde størst potentielle for udvikling, samarbejde og netværk eller stod over for et ejer-/generationsskifte. Otte virksomheder var privatejete, og to virksomheder var ejet af foreninger. Ved sidstnævnte virksomhedstype skal der være stor opmærksomhed på, hvordan ansvars- og kompetenceforholdene er.

De ti virksomheder, der deltog i projektet er præsenteret i bilag 1.

3.2 Projektets forløb

Projektets udviklingsforløb har bestået af tre individuelle rådgivningssamtaler i hver enkelt virksomhed, altså i alt 30 rådgivningssamtaler. Derudover har virksomhederne deltaget i netværksmøder med andre aktører. Møderne blev aftalt efter behov, og totalt er der for øerne holdt 14 netværksmøder. Derudover har alle virksomheder på de danske småøer været inviteret til et seminar, og de ti virksomheder har været inviteret til to workshops.

3.3 Mentorordning

Rådgivningsbesøg – udviklingsforløb for virksomhederne

Projektaktivitet 1

I samarbejde med virksomhedsejerne blev der ved den første personlige samtale med øturismeambassadør Britta Leth udarbejdet en beskrivelse/skitse til udvikling af virksomheden⁴. Her blev der sat fokus på mål og kerneprodukter samt netværk. Allerede ved denne 1. rådgivningssamtale gav øturismeambassadør Britta Leth anbefalinger til nye tiltag, og udviklingsarbejdet blev således igangsat.

Det har været vigtigt i beskrivelsen af virksomheden og rådgivningsforløbet, at både spørgsmålene bag virksomhedsbeskrivelsen og rådgivernes øvrige kommunikation med ejeren har været udviklings-, muligheds- og handlingsorienteret. Ejerenes eget blik for både egne og hele virksomhedens stærke og svage sider blev skærpet med henblik på at kunne udvikle langsigtede strategiske planer for virksomheden. Opmærksomhed på den psykologiske adskillelse mellem virksomheden og virksomhedsejeren har været særlig vigtig for at styrke lederskabet, og for at virksomhedsejeren kan se virksomheden som et professionelt arbejde og ikke udelukkende som et "arbejdsliv".

Virksomhedsbeskrivelsen dannede grundlag for, hvilke fokusområder og indsatser der skulle drøftes ved 2. virksomhedssamtale. Den blev gennemført af konsulent Margrete Bak, Karlbak og øturismeambassadør Britta Leth. Her har der været arbejdet med mange forskellige fokus- og indsatsområder som sikkerhed for, at virksomheden ville nå de opsatte mål og følge den langsigtede strategi. Der kan nævnes:

- Markedsføring - både digital, trykt og fysisk (web, sociale medier, pressebearbejdning, annoncer, personlige oplæg og fortællinger) – samt indhold og redskaber til administration af markedsføring
- Bookingsystemer og -platforme
- Synlighed - både i kunderettet markedsføring og over for potentielle samarbejdspartnere
- Udvælgelse og udvikling af målgrupper (- og valg af markedsføringskanaler)
- Produktudvikling og løbende tilpasning til kundernes efterspørgsel
- Planlægning
- Ledelse og selvledelse
- Rekruttering og ledelse af medarbejdere

⁴ Skitsen 'virksomhedsudvikling' kan anvendes som værktøj til at komme i gang med virksomhedsudvikling. Den kan downloades herfra: www.danske-smaaer.dk/virksomhedsudvikling

- Udvikling af samarbejder – prioritering, udvælgelse, aftaler og testning
- Prissætning
- Forhandling
- Brug af budgetter og nøgletal
- Finansiering
- Virksomhedens fremtid (gearskifte, frasalg, ejerskifte/generationsskifte – mål og delmål)
- Innovation (idéudvikling, idéforbedring og testning)
- Netværk, erfa-grupper, mentorskab, lokal erhvervsservice
- Kommunikation - medarbejdere, samarbejde, leverandører etc.
- Værtskab
- Basiskvalitet

Der blev efter 2. rådgivningssamtale udarbejdet et referat med konkrete anbefalinger til fremtidige indsatser, som virksomhedsejeren derefter arbejdede videre med.

Efter behov blev der mellem 2. og 3. rådgivningssamtale gennemført telefoniske opfølgningssamtaler. For disse blev der også udarbejdet referat til virksomhedsejeren, så indsatser og anbefalinger var synlige og brugbare. Der er afholdt 30 telefoniske opfølgningssamtaler.

Ved 3. og sidste virksomhedssamtale blev der især sat fokus på fremtidig strategi og mål. Virksomheden har herefter en nedskrevet plan for virksomhedens mål og hvilke indsatser, der skal gennemføres for at nå målene og sikre en fortsat forretningsudvikling. Der har også været fokus på planlægning af store arbejdsopgaver forud for sæsonen 2017 samt på hvilke markedsførings tiltag, der skal gennemføres inden den nye sæson.

Konsulentbistand

Den konkrete rådgivning ydet i den enkelte virksomhed har sat fokus på virksomhedens unikke situation og muligheder. Der er efter behov udviklet specifikke individuelle værktøjer (budget for enkelte indsatser på kvartalsniveau, hasteskema, planlægningseskemaer) til virksomhedernes brug. Referaterne har fastholdt virksomhedsejerne i at bruge anbefalingerne og har styrket den kontinuerlige udvikling. Fortroligheden har været meget væsentlig for virksomhedsejerne og har givet forløbet åbenhed og en stor kvalitet i samtalerne.

Det har vist sig, at der er et stort behov for anerkendelse af ejerens indsats med at drive virksomhed på en af de danske småøer. De fleste virksomhedsejere står alene med ledelse af virksomheden, og fokuserer derfor også selv mest på fejl og mangler – i stedet for at se på muligheder og nye tiltag. Begrundet anerkendelse fra professionelle rådgivere uden for virksomheden har haft stor positiv betydning. Det, at turde tro på sig selv, giver tydeligvis handlekraft på kort sigt og mod på nye tiltag og styrket strategisk planlægning på længere sigt.

Også fortrolighed har en stor betydning for, hvilke resultater der opnås. Det, at rådgivningsindsatsen, samtalerne og referaterne sker på grundlag af 100 % fortrolighed har gjort, at alle elementer omkring det at drive virksomhed har været til drøftelse.

Det har været en stor styrke for rådgivningen, at konsulent Margrete Bak, Karlbak og øturismeambassadør Britta Leth begge har deltaget i 2. og 3. virksomhedssamtale. Udbyttet af samtalerne er blevet optimeret ved, at Margrete Bak og Britta Leth har suppleret hinanden med vidt forskellige faglige ressourcer, viden og baggrund. De har begge haft en stor vilje til at arbejde i samme retning for virksomhederne og har haft den samme positive indstilling til at give inspiration og begrundet anerkendelse til virksomhedsejerne.

3.4 Seminar og workshops – ny viden og erfaringsudveksling

Projektaktivitet 3

Samtlige turistvirksomheder på de danske småøer blev i oktober 2015 inviteret til et seminar, hvor der var indlæg om:

- Turistens digitale rejse
- Hjemmeside, Google Adwords, Google Analytics og Facebook
- Oplev Danmark - bookingportal
- Kvalitetsturisme
- Fremtidssikring af din virksomhed

Der var 35 deltagere i seminaret, og rigtig mange fik ny viden. Bl.a. var der mange virksomheder, som ikke kendte og anvendte Google Analytics til at opnå kendskab til, hvor de besøgende på deres hjemmeside kom fra, hvilke ord der søges på, hvilke undersider der blev besøgt oftest og i hvor lang tid. Emnet "Fremtidssikring af din virksomhed" præsenterede værdien af kreativ tænkning og blev deltagernes anledning til selv at udvikle nye ideer til, hvad ophold netop på en småø sætter gode rammer for: fysisk eller psykisk rekreation, genoptræning med supervision fra fagpersoner på fastlandet, intensive arbejdsophold, idrætsbegivenheder emballeret i weekendophold etc.

Der har efterfølgende været afholdt to workshops for de ti virksomheder i projektet; i januar 2016 før 2. rådgivnings-samtale og i september 2016 før 3. rådgivnings-samtale. Emner har her været følgende:

- Ledelse, planlægning og prioritering
- Årshjul - planlægningsredskab
- Markedsføring – inspiration til markedsføringstiltag
- Google Analytics og Facebook – hands-on
- Strategi for din virksomhed
- Store arbejdsopgaver til sæson 2017
- Markedsføringstiltag til sæson 2017
- Erfaringsudveksling

Seminar og workshops har vist, at der var et stort behov for tilførsel af viden, og at det var vigtigt, at der var tid til egentlig ibrugtagning af fx nye redskaber. Det var således vigtigt, at der var afsat tid til fx at udfylde årshjul og lave planlægning vedr. store arbejdsopgaver og markedsføring.



Turistaktørerne deltog aktivt i seminaret i oktober 2015

Der har vist sig et stort behov for erfaringsudveksling for at drøfte alle emner i forhold til det at drive virksomhed på en ø. Erfaringsudvekslingen har skullet faciliteres af konsulenter, da den ikke umiddelbart opstår af sig selv. Virksomhederne agerer i hverdagen meget alene, og ejerne har sjældent nogen at tale med om det at drive virksomhed. Selv de mest oplagte muligheder til at kontakte virksomheder enten på øen/naboøer eller inden for samme segment gribes ikke. Virksomhederne skal sættes "ved samme bord" om et specifikt emne, før erfaringsudvekslingen kommer i gang, og først der giver den et stort udbytte og er værdifuld, inspirerende og udviklende.

De emner, som har været behandlet på workshops, har virksomhederne generelt fundet relevante. På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er slet ikke relevant, og 10 er yderst relevant, har tilbagemeldingerne været med overvægt i den øverste del af skalaen, fx præsentation af årshjul 8,2 og inspiration til markedsføringstiltag 8,7.

Virksomhederne har givet følgende evalueringer på den afsluttende workshop:

"Inspiration og deres kreative ideer vedr. organisering, f.eks. start af forening"

"Inspirerende viden og erfaring fra andre øer: Hvad, hvordan!"

"Det personlige udbytte har været størst i mødet med de øvrige øboere"

"... vigtigt at høre, hvad der sker på de andre småøer"

"Vi har haft megen glæde af viden om Joharis vindue, markedsføring, akkvisition i turistbranchen, sociale netværk, Google Analytics samt inspiration til pop-up-aktiviteter"

"Der er mange, der har inspireret mig i tidens løb, men den seneste må være en anden virksomhed i projektet"

"Snakken efter foredragene er mindst lige så vigtig som foredragene, da det er der, vi snakker om hverdagen og giver hinanden inspiration til fornyelse."

"Er blevet inspireret af virksomheder fra andre øer. Det er viden fra andre steder, der udvikler."

"Der har været flere gode ideer til videreudvikling fra de andre øer. Inspireret af virksomheder til udvikling hos os".

"Gerne flere netværksmøder med aktører fra andre øer."

"Superdejligt at være sammen med de samme virksomheder gennem hele forløbet. Det virker som meget længe siden, vi var på det første store seminar i Odense. Vi er inspireret af virksomhederne."

"Inspiration fra anden ø – tværfaglige samarbejder f.eks. med fastlandsattraktion."

"Fra virksomhed, der benytter sig af WWOOF'ers (world wide opportunities on organic farms) over hele sæsonen. Fra virksomhed, der har været god til telefonsalg."

3.5 Koncept- og produktudvikling

Service og basiskvalitet

På seminar, workshops og i rådgivningssamtalerne har der været fokus på service og kvalitet med udgangspunkt i Dansk Standards arbejde vedr. Dansk Kvalitetsturisme. "Kvaliteten" er den værdi kunden oplever ved et turistprodukt, og "servicen" er den måde turistproduktet leveres til kunden på. Sammen skal de sikre en positiv helhedsoplevelse. Det har således været vigtigt at se konkret på, hvordan de faktorer, der skaber turistens oplevelse, kan påvirkes, fx ved brug af lokale ø-produkter i menuen. Sidst, men ikke mindst, er det vigtigt, at der ikke er en kvalitetskløft mellem forventningerne og den oplevelse, som turisten får.

Der har i rådgivningssamtalerne været fokus på kvalitetsforbedringer, og der er givet mange forslag hertil. Der er også gjort opmærksom på, at det er bedre at øge kvaliteten og tjene mere på den enkelte turist, end at øge antallet af turister: Det er vigtigt at træffe de kloge beslutninger, som giver en god omsætning og overskud.

3.6 Lokalt ø-samarbejde

Netværksmøder

Projektaktivitet 2

Der har været afholdt netværksmøder på/for følgende øer:

- Orø
- Agersø
- Fejø, Femø samt Askø-Lilleø
- Bjørnø, Lyø og Avernakø

Orøs netværksmøder

På Orø har ø-turismeambassadøren i samarbejde med Orøs ø-konsulent holdt to møder med turistvirksomhederne på øen. Der har været fokus på at få virksomhederne til at samarbejde og til at se værdien heraf. Virksomhederne er nu mere indstillet på samarbejde. På øen var der individuelle guider, men ingen koordinering af guidearbejdet. Der er nu dannet en guidegruppe, hvis tilbud præsenteres på www.visitoroe.dk.

Ø-konsulenten har udarbejdet beskrivelse af en dagtur til Orø. Derudover er der igangsat fremstilling af særlige go-cards til markedsføring af Orøs turistvirksomheder i 2017.

Agersø netværksmøder

På Agersø har ø-turismeambassadøren ligeledes holdt to møder med turistvirksomhederne på øen. På baggrund af dette har beboerforeningen besluttet fremover at invitere turistvirksomhederne til to årlige møder, ét når sæsonen er

slut, og nye tiltag skal udtænkes, og ét når der igen skal udarbejdes brochurer m.v. forud for den kommende sæson. Fremover forsøges datoer for arrangementer koordineret i en højere grad.

På Agersø blev der endvidere nedsat en markedsføringsgruppe, som vil markedsføre Agersø over for busselskaber, menighedsråd og foreninger, samt tiltrække flere turister i større grupper. Større grupper har givet mange virksomheder på øen en god omsætning, og alt kan planlægges mere rationelt, når det på forhånd vides, hvornår grupperne kommer. Dagture sælges både til grupper og individuelle turister.

På Agersø har beboerforeningen allerede holdt første møde med markedsføringsgruppen.

Fejøl netværksmøder

På Fejøl har der været afholdt tre netværksmøder. Her var der først behov for et møde med en mindre gruppe af turistvirksomheder, hvor potentielle samarbejdsmuligheder og udviklingstiltag blev drøftet. De efterfølgende to møder for alle turistvirksomheder på øen har styrket samarbejdet, værdikæderne og totaloplevelsen for turisten, altså at turisten tilbydes besøg hos flere aktører. Beboerforeningen på Fejøl har påtaget sig ansvaret for, at turistvirksomhederne fremover inviteres til at mødes to gange om året, så der kan koordineres initiativer og fælles arrangementer. Bestyrelsen for Den Helbredende Have og beboerforeningen har nedsat en markedsføringsgruppe, der vil arbejde for at tiltrække større grupper og busselskaber til éndagsure med guide på Fejøl.

Beboerforeningen har allerede holdt første møde med markedsføringsgruppen, hvor der har været brug for support fra ø-turismeambassadøren.

Det lykkedes i foråret 2016 at få DR til at afvikle boot-camp for X-Factor på Fejøl. Det gav øen en unik eksponering på landsdækkende TV, massiv omtale i medierne samt en betydelig omsætning med omkring 50 gæster i knap en uge uden for sæsonen. Med entusiasme og energi viste øens virksomheder og beboere, at der kunne samarbejdes til stor glæde og effekt for alle, og arrangementet har givet turismen et stort og værdifuldt boost.

Fejøl, Femø, Askø-Lilleø netværksmøde

Derudover har der været holdt et fællesmøde for Fejøl og Femø samt Askø-Lilleø, hvor der i samarbejde med Business Lolland-Falster og VisitMaribo ønskes udarbejdet en fælles brochure for de tre øer – Sydhavsøernes perler.

Bjørnø, Lyø og Avernakø netværksmøder

På Bjørnø, Lyø og Avernakø har der været afholdt et netværksmøde for tre overnatningssteder fra de tre øer. Ved udveksling af brochurermateriale samt henvisninger til hinanden vil de styrke hinandens markedsføring gensidigt.

Endvidere har der været holdt et møde med turistchefen for området og ejeren af Bjørnøgård, hvor Bjørnøgårds potentielle samarbejdsmuligheder med VisitFaaborg blev drøftet.

Sidst og ikke mindst har der været afholdt et netværksmøde, hvortil turistvirksomhederne på de tre øer var inviteret. Der manglede kort og informationsmateriale om Bjørnø, og der udarbejdes nu en fælles brochure til 2017 for alle øerne i det sydfynske øhav.

Generelt

Det har vist sig, at det kræver et stort planlægningsarbejde og meget tid at forberede netværksmøder, idet der skal tages højde for samarbejdsrelationerne på den enkelte ø samt samarbejdet med turistorganisationerne på fastlandet. Lige så vigtigt er det, at man gør sig klart, at ideer til nye tiltag skal modnes hos de enkelte turistaktører, og der skal være enighed om argumenter og mål for nye samarbejdskonstellationer.

En af virksomhederne skriver om erfaringerne med netværksmøder:

”På øen har vi udvekslet positive erfaringer. Og der er kommet flere små konkrete initiativer på banen, bl.a. skal vi mødes om busture, og der er kommet en velkomstmappe, som ligger hos turistaktørerne, og vi har fået banket ind i knolten, at det er gennem samarbejdet at udviklingspotentialer ligger.”

3.7 Fastlandssamarbejde

Turistchefer fra fastlandet har deltaget i de fleste netværksmøder undtagen på Agersø. Det har givet øerne en større synlighed og opmærksomhed i visit-organisationerne, idet der stadig er steder, hvor det ofte glemmes, at der ligger en ø i ”baghaven”. Ved inddragelsen af turistchefen for området er turistvirksomhederne i større grad blevet optaget i fælles markedsføringsarbejde for egnen, og der er opstået nye samarbejdsrelationer og en god kontakt mellem turistvirksomhederne og turistchefen/turistbureauet.

To virksomheder på Mandø er således indgået i Vadehavskyst-samarbejdet, og flere virksomheder vil forsøge at få overnatningsvirksomheder på fastlandet til at sælge deres guidede endagsture for individuelle turister.

3.8 Ø-synlighed og destinationsudvikling

Projektaktivitet 2

Ø-pas

Som forsøg er der i regi af dette projekt udviklet et koncept for et ø-pas som særligt produkt for at skabe synlighed af øerne. Det synes allerede nu at have potentiale til at blive en af de største netværks- og markedsføringsredskaber for de danske småøer, og samler de danske øer i et nyt fællesskab og destination: Det Danske Ørige.

I et samarbejde med Danske Færger A/S og Færgesekretariatet er der lavet et "pas", som udover de 27 danske småøer også præsenterer de større øer: Bornholm, Fanø, Samsø, Læsø, Langeland og Ærø. For første gang er danske øer med færgeadgang således præsenteret i samme folder, nemlig i form af: "Ø-passet til det danske ørige"⁵.



Hver enkelt ø er præsenteret med kort og foto samt faktaoplysninger og en kort beskrivelse af oplevelser på øen. En QR-kode giver turisterne direkte adgang til øens hjemmeside, hvor der er oplysninger om oplevelser, turistattraktioner, spise- og overnatningssteder, vandre- og cykelture m.v.

I et blankt felt på hver ø-side kan turisterne samle på mærker af de øer, som de besøger. Mærket – en silhuet af øen – finder de på en plade enten på færgen eller på det turistbureau, der er tilknyttet øen. På denne plade er der et lille messingskilt med en silhuet af øen, og med en speciel pen gnides silhuetten af øen over i passet. Bagerst i ø-passet kan turisterne krydse af, hvilke øer, de har besøgt og konkurrere med familier og venner om, hvem der har besøgt flest.

På en ny Facebook-profil – Øhop – kan turisterne fortælle om deres oplevelser på øerne samt præsentere fotos og videoer⁶. Turisterne kan således inspirere hinanden til nye oplevelser på øerne. Her vil også løbende komme konkurrencer med præmier fra turistvirksomhederne på øerne. Også på Instagram - "Øhop" - kan turisterne formidle fotos, og sidst men ikke mindst kan de begge steder tagge #øhop og #øferie, og på den måde være med til at give oplevelserne på de danske øer endnu mere synlighed. Facebook-profilen øhop har mere end 350 likers, og enkelte opslag har nået over 3500 personer.

Ø-passet blev i første oplag trykt i 20.000 eksemplarer, der blev udleveret på færgerne eller på de turistbureauer, der er anført i passet. Layout og tryk blev betalt af de tre samarbejdspartnere. Der blev behov for to genoptryk, som blev finansieret af færgerne, kommunerne og turistbureauerne, og alt i alt er der nu trykt 47.000 ø-pas. Sæsonen 2016 er brugt til at indsamle erfaringer med det nye ø-pas. Der er et stort ønske om at fortsætte arbejdet med og udviklingen af ø-passet. Turisterne har taget ideen om ø-passet til sig, og der er hos Landdistrikternes Forsøgspulje søgt midler til at udgive ø-passet i et langt større oplag, herunder også en tysk/engelsk version. Der er endvidere søgt om midler til

⁵ issuu.com/sammenslutningenafdanskesmaer/docs/_pas_genoptryk_skaerm?e=22609908/37001921

⁶ www.facebook.com/oehop/

branding af ø-passet på såvel det danske som det tyske marked samt til en on-line version, der kan understøtte og udvide universet omkring turisternes ophold og oplevelser på de danske øer.

Der er ikke knyttet rabataftaler til ø-passet. En rabataftale skal gælde døgnet rundt og året rundt, og det kan derfor være svært og tungt at administrere en sådan ordning. Fungerer den ikke 100 %, giver det nemt en negativ oplevelse, og derfor er det i stedet valgt, at indehaverne af ø-passet kan deltage i konkurrencer om flotte præmier på Facebook, som turistaktørerne individuelt tilbyder.

Virksomhederne kan fremover bruge ø-passet i deres markedsføring og give forskellige tilbud til indehavere af ø-passet. Jo flere ø-pas, der trykkes og distribueres, jo større synergi vil det give. Når først passet er udleveret til turisten, markedsfører det samtlige øer. De 27 danske småøer har fået en stor synlighed i samarbejdet med de store øer, fx Fanø, Samsø, Bornholm, Læsø, Langeland og Ærø. Det, at øerne bliver markedsført som én destination – Det Danske Ørige – har potentiale til at give en stigning i antal af besøgende turister, der vil blive inspireret til endnu flere øhop.

Der har været stor mediebevågenhed om ø-passet med ca. 85 medieomtaler, heraf 60 i regionale og lokale aviser (se bl.a. bilag 4). Den online version er pr. 1.12.2016 set af godt 12.000 personer.

Ø-passet har allerede vist en stor effekt i antal besøgende. Virksomhederne i projektet melder alle tilbage, at det er et godt markedsføringsredskab, og enkelte har udtalt, at det er det bedste markedsføringstiltag, der er lavet for de danske småøer. Der kommer også nu meldinger tilbage fra virksomhederne og øerne om, at turisterne har besluttet sig for at besøge øen, fordi de har set øen præsenteret i ø-passet.

Synlighed

Der er som tidligere nævnt holdt i alt 14 netværksmøder med bl.a. følgende resultater:

- Der arbejdes på at lave en fælles turistfolder for Fejø, Femø, Askø og Lilleø, som vil give større synlighed og synergi
- Der udarbejdes en fælles folder for de sydfynske øer
- Dagtur er præsenteret i landsdækkende medier
- Medieomtale i DR samt præsentation på regionale TV-kanaler

4 Virksomhedernes resultater

Som resultat af dette projekt har alle virksomheder foretaget et eller flere ”gearskift”. Det vil sige, at de har taget nye og kloge beslutninger om fremtidig drift, og de har således øget omsætningen og beskæftigelsen samt har store potentielle muligheder for yderligere forbedringer. Et kort resume af virksomhedernes udvikling findes i bilag 2.

På trods af store forskelligheder blandt de deltagende virksomheder, der spænder lige fra konsoliderede virksomheder drevet af ejere med mangeårig brancheerfaring, til relativt nye virksomheder, der drives som deltidsvirksomhed parallelt med ejernes lønarbejde, har alle virksomhederne udviklet sig synligt i projektperioden.

Virksomhedsejerne har generelt fået en større tro på fremtiden, og de fortæller selv, at de har haft et meget konkret udbytte af forløbet på en lang række punkter.

Vi behandler i det efterfølgende virksomhedernes opnåede effekter i forhold til følgende udfordringer og præsenterer virksomhedernes citater herom:

- Identitet som virksomhedsejer
- Ledelse af virksomheden – og selvledelse
- Konzeptudvikling
- Prissætning
- Markedsføring
- Øget omsætning og prognose
- Værdien af professionelt netværk
- Generationsskifte/videresalg

4.1 Identitet som virksomhedsejer

Flertallet af virksomhederne er startet med personlig beskæftigelse af ejeren på deltids- eller fuldtidsbasis. De udspringer derfor ikke af en forretningstankegang, men snarere af det muliges kunst kombineret med et behov for at skabe beskæftigelse i forbindelse med sin bolig - og i nogle tilfælde et ønske om en "livsstil".

Dette udspring kan betyde, at aktiviteterne i virksomheden fremfor at blive opfattet som "professionelt arbejde" i stedet opfattes som "supplement til arbejde" eller som "bi-indtægt", og at hele tankegangen omkring virksomhedens aktiviteter dermed snarere bliver personlig end professionel. Anskaffelser betragtes inden for denne logik som "udgifter" i stedet for som "investering". Medhjælp betragtes som "hjælp" i stedet for som "nye jobs", og fremtiden anskues i højere grad ud fra en nu-må-vi-se-hvad-der-sker vinkel, end ud fra en beslutning om professionelle mål.

Det betyder i disse tilfælde, at der er skudt et personligt lag ind mellem virksomhedsejeren og virksomheden, som dette projekt bevidst har forsøgt at fjerne ved at tilbyde professionel sprogbrug, professionelle redskaber, ved at opfordre til formulering af professionelle mål og ved at tale til den professionelle identitet, således at virksomhedens drift og ejerens private liv adskilles.

Virksomhederne fortæller:

"Rådgiverne har givet os mulighed for at se virksomheden med andres øjne"

"Jeg har nu en "rigtig" forretning, som jeg kan arbejde med – og jeg har fået styrket min identitet som ø-virksomhed"

"Vi har fået hjælp til at se synergien mellem de forskellige forretningsområder i vores virksomhed"

"Vi har øvet os i at kigge på os selv og vores virksomhed med andres øjne"

"Vi har fået sat os deadlines og føler os stærkere til fremtiden"

"Vi er blevet disciplinerede til at bruge vores fælles erfaringer"

"Jeg har måttet spørge mig selv, hvor jeg vil hen med min virksomhed"

"Vi har fået bekræftelse af, at vi er gode til det, vi gør, og har fat i et godt produkt. Vi tror på os selv"

"Det har betydet meget, at vi er blevet momsregistrerede og skattepligtige"

"Det er blevet sjovt og spændende at tænke i kommercielle og forretningsmæssige baner"

4.2 Ledelse af virksomhed og selvledelse

Kun få af virksomhedsejerne har tidligere arbejdet med ledelse. Det har derfor været et særligt opmærksomhedspunkt i projektet at styrke det konkrete lederskab ved at stille redskaber til rådighed, tilbyde refleksion og give oplysninger om, hvordan den gode medarbejder skabes.

Virksomhederne fortæller:

"Projektet har givet os større klarhed, og bedre prioritering, bedre internt samarbejde og arbejdsdeling"

"Vi er mere klar til fremtiden og mere målrettede"

"Forløbet har bidraget til, at vi ser mere målrettet på muligheder for udvikling, og vi er blevet udfordret på nedrevne vaner, og på vores tidligere fokus på begrænsninger"

"Jeg er blevet bedre til at praktisere kreativ tænkning og bruge planlægningsværktøjer"

"Vi er blevet inspireret til bedre brug af ressourcer ved at bruge stille perioder til produktion med lokale råvarer"

"Jeg er blevet bedre til at ansætte medarbejdere"

"Jeg har taget det på mig at finde ydelser, der kan give indtægt uden for hovedsæsonen"

"Vi er blevet styrket i at tro på, at vi skal agere som ledere mere, end som at være "på gulvet" og lade andre om dette"

4.3 Konzeptudvikling

En del af virksomhederne har tidligere ageret "ordreopfyldende", dvs. at de har løst de opgaver, som kunderne har stillet. For at muliggøre vækst, har det vist sig gavnligt at udvikle koncepter til dagture og guidede ø-ture, som virksomhederne kan markedsføre og sælge proaktivt.

Der er i løbet af perioden:

- Udviklet nyt koncept for dagture til fem øer
- Etableret guidegruppe/-funktion på fem øer
- Opstået motivation til etablering af nye faciliteter i form af café med lokale råvarer, café/restaurant på to overnatningssteder, nybyggeri, omlægning af køkken og serveringsområde, ombygning af lejrskolefacilitet til andet formål m.m.
- Etablering af Bed & Breakfast med åbning 2017
- Etablering af nye produkter: ø-hop-frokost, børnemenu, professionalisering af besøg

Virksomhederne fortæller:

"Udvikling af vores "show" til busturene, kan vi nu også bruge til andre kunder"

"Vi sælger dagture til busselskaber, og fik hjælp til at dele oplevelsen op i to (for ikke at være begrænset af kapaciteten på vores færge), så gæsterne både får et besøg på museum på fastlandet og hos os. Det var helt ny viden for os, at det kunne gøres sådan"

"Det har været helt nyt for os selv at udvikle og sælge ture"

4.4 Prissætning

Virksomhederne har inden for dette projekt haft lejlighed til at snakke om priser på deres produkter og om deres egne kalkulationer. Det har ført til generelle prisforøgelse hos de fleste. De har kort sagt haft lejlighed til at tage udgangspunkt i markedspriser. Det har ført til:

- Positiv brug af erfaringer fra andre ø-virksomheder
- Spredning af en bevidsthed om, at oplevelser på småøer har en selvstændig værdi og at masseturisme til discountpriser slet ikke er en mulighed.

En virksomhed fortæller:

"Jeg har lært at sætte realistiske priser"

4.5 Markedsføring

Nye markedsføringstiltag er igangsat i samtlige virksomheder:

- Kanvas-salg (direkte telefonsalg) af dagture er igangsat som hel ny aktivitet i fem virksomheder ud fra liste over dels busselskaber og dels selvstændige arrangører så som menighedsråd, foreninger og lokale afdelinger af Ældresagen, oplysningsforbund m.fl.
- Åbne dagture er annonceret via place2book på to øer, og overvejes igangsat på yderligere to øer
- Inspiration til anderledes markedsføringstiltag
- Medieomtale, hvor en virksomhed har haft en massiv omtale såvel lokalt som nationalt, og andre virksomheder har haft mindre presseomtale
- Egentlige markedsføringsplaner er udarbejdet med anvendelse af årshjul
- Udsendelse af nyhedsbrev er indtænkt i markedsføringsplanen – i stedet for som tidligere i almen kundepleje
- VisitDenmark i Hamburg og tyske projektpartnere i et Interreg projekt bruges aktivt til at opdyrke det tyske marked
- Booking via airbnb, booking.com, Dansk Ø-ferie og deal-sites er nye afsætningskanaler for virksomhederne

Vigtigst er, at virksomhederne selv angiver at have fået en øget bevidsthed om værdien og nødvendigheden af markedsføring af alle deres produkter, og at det er rigtig vigtigt, at de afsætter tid og ressourcer til markedsføringsaktiviteter.

Virksomhederne fortæller:

"Jeg har fået mere mod på at markedsføre min forretning"

"Vi har simpelthen intensiveret vores indsats på markedsføring via Internet og sociale medier"

"Kanvas virker – den hårde måde med at ringe direkte til en potentiel kunde"

"Vi er blevet klar på, hvor vigtigt det er, at vi selv prioriterer salgsdelen af virksomheden"

4.6 Øget omsætning og prognose

Virksomhedernes omsætning er grundlag for jobskabelse, for et tilfredsstillende resultat til ejerne, for videresalg/generationsskifte og i sidste ende for bosætning.

Der foreligger endnu ikke omsætningstal for 2016, så 2015 og 2016 er endnu ikke direkte sammenlignelige. Selvom omsætningstallene desuden er påvirkelige af mange andre vilkår, end dette projekt har haft mulighed for at påvirke, har vi alligevel spurgt ejerne om deres prognose både for udviklingen fra 2015 til 2016, og for omsætningen i 2017.

Vi har spurgt konkret om forandringer i belægningsprocent på overnatningsstederne, og der tegner sig følgende bilde:

- Øget belægningsprocent på alle overnatningssteder
- Alle virksomheder har positive forventninger til omsætningen i 2017, selvom en af virksomhederne kalder det et konsoliderings-år med fokus på at fastholde den pludselige vækst i 2016

4.7 Værdien af professionelt netværk

Ø-virksomhederne har mange kontakter, men få eller ingen som de snakker med om udvikling af virksomheden. Projektet har derfor haft fokus både på at skabe værdifulde relationer mellem virksomhedsejerne, og på at styrke samarbejdet med virksomheder på andre øer og på fastlandet.

Det at skabe fortrolighed og forventning mellem virksomhederne har taget længere tid end forventet, men ved projektets afslutning fik vi blandt andet disse udtalelser:

"Det er især viden fra andre øer, der udvikler os. Vi har hørt om place2book, børnemenuer og meget mere"

"Jeg har fået meget inspiration fra de andre øer om brug af WWOOF'ers (world wide opportunities on organic Farms), om telefonsalg og kundeopsøgning"

"Vi er blevet inspireret af de andre til at skabe flere samarbejder på fastlandet"

"Vi har fået kreative ideer fra de øvrige øer om, hvordan man organiserer sig, og om helt konkret hvad, hvordan, hvornår"

"Den seneste inspiration fik jeg fra en anden ø om brug af vilde urter"

"Vi er blevet klar over, hvor vigtigt det er, at vi samarbejder med naboøerne og får lavet en turismebrochure sammen med alle andre øer"

"Dansk turismes største problem er manglende faglighed og manglende service"

"Vi har lært en masse fra de andre om guidesamarbejde, busture – og har i det hele taget fået meget ud af networking med kolleger på andre øer"

At betragte turismerelaterede virksomheder på de øvrige småøer som "kolleger" anser vi for et meget værdifuldt udbytte.

4.8 Generationsskifte

Generationsskifteprocessen opleves af alle som meget udfordrende, da den involverer håb, frygt, prisfastsættelse, ansvarsfølelse for virksomhedens videreførelse, økonomi og hensynet til hele øen.

Det er samtidigt meget afgørende for øsamfundenes eksistens, at fungerende virksomheder videresælges i stedet for blot at lukke. Hvad enten der er tale om spisesteder, overnatningssteder, eventvirksomheder eller andet, så skaber de arbejde, afledt omsætning og synergi i de turismerelaterede aktiviteter.

Generationsskifte er igangsat i fem virksomheder:

- Generationsskifte planlægges i to virksomheder at blive suppleret med kompetenceudvikling af kernemedarbejder, og der er taget konkret kontakt til uddannelsesstederne
- En virksomhed har ansat ny personale med henblik på at få afklaret fremtidig drift af virksomheden og måske med henblik på generationsskifte
- En virksomhed har udarbejdet beskrivelse af virksomhedens aktiviteter og aktiver, der skal anvendes til at tiltrække købere. Beskrivelsen omfatter alle forretningsområder, alle produkter og kundesegmenter, og beskriver potentialet i hvert enkelt produkt samt nye mulige udviklingstiltag. Virksomheden er således nu klar til videresalg, og der er aftalt møde med lokal turistchef, erhvervskonsulent og kommunens landdistriktskoordinator for at få assistance til at finde potentielle købere
- En virksomhed arbejder på at frigøre de nuværende ejere og at få den nye ejer på kursus, som kan styrke hans kompetencer til at varetage den daglige drift af virksomheden
- Tre virksomheder har taget kontakt til lokale erhvervscentre med henblik på at bruge deres professionelle ydelser og netværk iht. kommende generationsskifte
- Et generationsskifte planlægges med inddragelse af ekstern professionel samarbejdspartner
- I alle tilfælde præsenteres muligheden for videresalg for udvalgte kernepersoner fra ejerens eget netværk og fra lokale erhvervs- og turismecentre

4.9 Virksomhedernes individuelle resultater

- En virksomhed fortæller: *"Omsætningen fra 2015, der var et godt regnskabsresultat, er øget med 68 % i 2016, og kunne have været betydeligt højere, hvis jeg havde kunnet forlænge min sæson"*
- Et overnatningssted planlægger at fastholde vækstraten på 20 % fra 2016 i 2017 og planlægger derfor at kunne skabe en fuldtidsstilling i 2018
- En virksomhed fortæller om 80 % vækst fra 2015 til 2016, og forventer ud fra forudbestillinger yderligere 50 % vækst i 2017
- En virksomhed vurderer, at omsætningen stiger 10 % i 2016 i forhold til 2015 og igen med 10 % i 2017
- Et overnatningssted fortæller, at omsætningen er klart stigende i 2016 på grund af øget belægningsprocent på værelser og pæne dækningsbidrag på restauranten, men faldende indtægt på lejrskoledelen. At resultatet alligevel kun bliver det samme som i 2015 skyldes, at det er lykkedes at aflønne sæsonarbejdskraft i 2016 i stedet for at basere forretningen på vennehjælp og frivillige i så høj grad som i 2015. Prognosen for 2017 lyder således: Stigning i værelsesomsætning. Fastholdelse af lønsum for 2016. Stigende indtjening i restaurationsdel.
- Et spisested fortæller, at omsætningen i 2016 bliver noget højere end i 2015, hvilket har gjort det muligt at have to sæsonansatte
- En virksomhed fortæller om en stigning i omsætningen på 25% fra 2015 til 2016, og at prognosen for 2017 peger på en betydelig omsætningsstigning med en ny fuldtidsmedarbejder og nye produkter på hylderne
- En virksomhed fortæller om øget omsætning og beskæftigelse allerede i 2016, og god prognose for 2017
- En virksomhed regner med at 2016-omsætningen knap kommer på 2015-niveau, og forklarer dette med en meget vanskelig færgedrift i september-oktober. Til gengæld har virksomheden oplært dygtige sæson-medarbejdere, som ser ud til at kunne fastholdes i 2017

5 Øernes resultater

Ved projektets afslutning har virksomhederne opnået en positiv effekt, og denne samt netværksmøderne har givet følgende resultater for øerne:

Orø

- Guidegruppe er blevet etableret og markedsføres på oroe.dk/oplevoroe/bookenoroe.html
- Samarbejde mellem øens virksomheder er blevet optimeret og nye aftaler indgås.
- Go-cards over virksomhederne forsøges fremstillet til 2017-sæsonen.

Agersø

- Guidegruppe er oprettet.
- Salg af dagture til individuelle turister via hjemmeside.
- Dagtur annonceret i Jyllands-Posten.
- Beboerforeningen indkalder fremover turistvirksomhederne til to årlige møder.
- Udgivelse af fælles brochure med Omø koordineres.
- Datoer for arrangementer koordineres.
- Markedsføringsgruppe er nedsat til salg af ture og igangsætte markedsføringstiltag.
- Idékatalog til nye turistinitiativer.

Fejð, Femø og Askø-Lilleø

- Koncept for dagtur udviklet.
- 18 grupper på besøg i 2016, ture til 2017 er allerede solgt.
- Dagtur har bevist, at der kan skabes beskæftigelse og omsætning på Fejð.
- X-Factors bootcamp på Fejð - massiv markedsføring – større omsætning.
- Velkomstmapper med turistvirksomhedernes informationsmateriale.
- Beboerforening indkalder fremover til to årlige møder for turistvirksomhederne.
- Markedsføringsgruppe er dannet til salg af ture til grupper.
- Fælles turistfolder for Fejð, Femø, Askø-Lilleø i 2017 (større synlighed for hver enkelt ø, større sammenhængskraft og synergi øerne imellem, gensidig effektiv markedsføring, markedsføring af fælles turistbillet til færgerne, større oplag af en fælles turistfolder, distribution til et større geografisk område og målrettet øernes potentielle turister, grundlag for flere annoncører og større annoncebud, e-magasin til præsentation på Visit Lolland-Falsters hjemmeside og de enkelte øers hjemmesider).

Bjørnø, Lyø og Avernø

- Tre overnatningssteder markedsfører hinanden gensidigt.
- Idé til nye udviklingstiltag for de tre øer: Lystfiskeri – cykelferie - øhop.
- Fælles folder for de sydfynske øer til sæsonen 2017.
- Aktivitet; "Kys frøen" kan videreudvikles til "Få prinsen" i samarbejde med Egeskov Slot.
- Bjørnøgård har etableret samarbejde med virksomhed på fastlandet.
- Tilførsel af ny viden og kompetence via Naturturismes Katapult forløb.

Udover de øer, der var udpeget til netværksmøder, har de andre øer fået følgende resultater:

Skarø

- Koncept for dagtur udviklet for grupper og individuelle turister.
- Guiderne på øen har fået større omsætning.
- Frokosttilbud, herunder børnefrokost til gæsterne på øhop.

Aarø

- Koncept for dagtur for grupper og individuelle gæster er udviklet.
- Salgsarbejdet til 2017 er igangsat og bookinger modtaget.

Mandø

- Deal-tilbud har givet flere overnatninger og positiv omsætning hos andre virksomheder.
- Henvielse af turister er blevet optimeret.
- Udfordringer med boliger til personale, søges løst i fællesskab.
- Salg af ø-produkter er øget.
- Ønske om naturvejleder på øen tages op med Esbjerg Kommune/Friluftsrådet.

6 Hvad har ikke virket?

I forhold til projektbeskrivelsen kan det ikke siges, at noget ikke har virket. Alligevel har konsulenterne i forløbet set muligheder, det ikke er lykkedes virksomhederne at gribe.

6.1 Bench-learning

Konsulenterne har utallige gange opfordret virksomhederne til at besøge hinanden for at hente inspiration og opbakning til nye initiativer. Opfordringerne er givet meget konkret og efter først at have spurgt værtsvirksomheden: "Må vi forslå overnatningssted X at besøge jer her på overnatningssted Y?" Opfordringen har derfor også kunnet understøttes af, "og de vil se frem til jeres besøg". Opfordringerne blev under første workshop fulgt op med, at vi satte virksomhederne sammen to-og-to med henblik på at tage kontakt til hinanden. Teoretisk lærer vi os op af arbejdet med bench-learning som en videreudvikling af benchmarking.

I ét par tilfælde er det lykkedes: En virksomhed har taget initiativ til at besøge en anden virksomhed, hvilket har resulteret i, at de har udvekslet en masse erfaringer om det at drive virksomhed på en ø. Derudover har de indgået aftale om at sælge hinandens produkter i deres respektive virksomheder, hvilket er med til at skabe en god synergi øerne imellem.

I et andet tilfælde matchede vi en virksomhed med en tilsvarende uden for projektet, og her førte dette til to telefonsamtaler:

"Vi har haft to længere telefonsamtaler med dem, super givende, der blandt andet gav os tanker om, at vi skal finde nogle kronprinsesser til om 5 år".

Bag ihærdigheden med arbejdet om erfaringsudvekslingsbesøg ligger konsulenternes egne erfaringer fra dette projekt med, hvor lærerigt det er at besøge enhver af disse ø-virksomheder med udviklingsbrillerne på, at se omgivelser, forstå adgangsforhold, skiltning, basiskvalitet og det unikke i netop denne ø-virksomhed.

6.2 Samarbejdet med turist- og erhvervsorganisationer på fastlandet

Projektet har tilstræbt at skabe tættere forbindelser fra ø-virksomhederne til lokale turist- og erhvervscentre. Generelt for de 27 øer gælder det, at de i stort omfang synes at blive glemt. Det er et stort problem, da øerne både rummer et stort potentiale på turistområdet, og samtidigt har stort behov for at blive inddraget i netværk, der skaber samarbejder på tværs, skaber ny læring og gensidig opbakning til at prøve nyt.

6.3 Faglighed og uddannelse

"Dansk turismes største problem er manglen på faglighed og kompetence", citeret fra en af virksomhedernes evaluering. Og det gælder også både ejere og ansatte i ø-virksomheder, at de kunne have gavn af meget mere faglig efteruddannelse. Problemet er:

- 1) Manglende kendskab til kursusmuligheder
- 2) Fejlagtig opfattelse af, at man skal være boglig for at deltage
- 3) Manglende hjælp til finansiering.

Små virksomheder har ofte ikke tegnet overenskomst, da disse ofte passer meget dårligt til sæsonvirksomheder, men det betyder, at hverken ejere eller ansatte er omfattet af de kompetencefonde, som finansierer en stor del af den faglige efteruddannelse i Danmark.

6.4 Samspil mellem frivillighed og jobskabelse

Vi har mødt positive samspil mellem frivillig arbejdskraft, der har bakket op om starten af nye turistvirksomheder, og som er blevet faset ud og afløst af lønnede sæsonansatte i den næste sæson.

Vi har desværre også mødt svære samspil mellem frivillige på øerne, som blokerer for fremvækst af arbejdspladser med argumenter som "hvorforskal der tages ekstra penge for booking, når vi andre på øen arbejder frivilligt?". Konflikten blev i det nævnte tilfælde løst, men viser sårbarheden i forretningsudvikling i miljøer, hvor majoriteten af de turismerelaterede aktiviteter baseres på frivillighed. Det kan opleves moralsk forkasteligt at "tjene" på turister, når alle andre betragter dem som gæster. Ø-virksomhederne har brug for opbakning og anerkendelse af deres indsats for at skabe rigtige arbejdspladser.

7 Formidling

Projektaktivitet 4

På Sammenslutningen af Danske Småøers hjemmeside og på LAG Småøernes hjemmeside er projektet løbende blevet formidlet⁷.

Magasinet Ø-posten har bragt følgende artikler om projektet, dets forløb og indsatser⁸:

- September 2015 – orientering om projektet og dets muligheder
- December 2015 – orientering om seminar samt udfordringer og netværksarrangementer
- Marts 2016 – projektets forløb, generationsskifte og Fejð har X-Factor
- Juni 2016 – projektets forløb, ø-pas, dagture til øerne – kæmpe potentiale
- September 2016 – projektets forløb, ø-pas og pakketure
- December 2016 – projektets afslutning: resultater og anbefalinger

Derudover er viden om specifikke emner blevet formidlet pr. mail direkte til alle turistvirksomheder på de danske småøer.

Materialet herfra og fra seminarer og workshops er også tilgængeligt på Sammenslutningen af Danske Småøers og LAG Småøernes hjemmesider via de nedenfor angivne links.

Her kan nævnes følgende emner:

- Virksomhedens udviklingspotentialer - et værktøj til at komme i gang: download spørgeguiden 'virksomhedsudvikling' herfra:
www.danske-smaaer.dk/virksomhedsudvikling
- Generationsskifte:
www.danske-smaaer.dk/images/Tips_til_generationskifte.pdf
- Brug af Google Analytics:
www.danske-smaaer.dk/images/Mere_om_Google_Analytics.pdf
- Koncept for dagture:
www.danske-smaaer.dk/images/-Posten_164_side_18.pakketure.pdf
- Koncept for pakketure:
www.danske-smaaer.dk/images/Tips_til_pakketure.pdf
- Salg af ø-pakker via Dansk Ø-ferie:
www.danske-smaaer.dk/images/-Posten_163_side_13.Dansk_ferie.pdf

Øvrig omtale af projektet findes i bilag 4.

8 Anbefalinger

Rådgivernes erfaring i løbet af projektforløbet, kombineret med hvad virksomheder har meldt tilbage, at de har haft udbytte af, viser et stort behov for følgende indsatser:

8.1 Specifik og individuel rådgivning af virksomhedsejeren

Virksomhederne giver udtryk for stor tilfredshed med, at rådgivningen har været så specifik både i forhold til prioritering (hvad er vigtigst netop nu) og i forhold til niveau (da der er vældig stor forskel i virksomhedernes videns- og erfaringsmængde i forhold til turisme). Noget har skulle gentages mange gange for at modnes til handling, andet har blot skulle sendes som tjek- eller adresseliste for at blive aktiveret.

Besøg og samtaler i virksomheden

At alle tre samtaler har været henlagt til virksomhederne har haft to fordele:

- Konsulenterne har samtidigt kunne bidrage med konkrete observationer som professionelle gæster
- Det har sparet på de travle virksomhedsejeres tid, da det ellers altid er øboerne, der må bruge tid på transport

⁷ www.danske-smaaer.dk/turistdestinationer-med-kvalitet og lag-smaaerne.blogspot.dk/search/label/%C3%B8-turisme%202015-2016

⁸ Se artiklerne i bilag 3, eller i Ø-posten her: www.danske-smaaer.dk/%C3%B8-posten

Løbende opfølgning og direkte adgang til hotline til konsulent/turismeambassadør

Virksomhederne fortæller alle om værdien af, at "Britta har kun været et klik eller et opkald borte", så deres professionelle udfordringer omgående har kunnet omsættes til handlinger. De fleste af virksomhedsejerne har været vant til at være helt alene om at udvikle virksomhederne, og mangler derfor sprogbrug på mange udfordringer. Hvordan spørger man andre, uden at virke ukvalificeret eller svag?

Det har vist sig at have stor værdi at udvikle sprogbrug i praksis. Turismeaktører er også på småøerne travle folk med mange opgaver, som derfor skal mødes med udviklingsinitiativer, som kun kræver den nødvendige tid.

Løbende fastholdelse med referater med konkrete anbefalinger

Netop fordi, der er tale om travle folk, som alle er dybt involveret i driften, kan det anbefales at fastholde alle beslutninger, ideer og råd i skriftlige referater, der bruges proaktivt i forhold til den tidligere udvikling.

Udarbejdelse af værktøjer til virksomheden/udvikling af nye koncepter og tiltag

Konkrete modeller og værktøjer til planlægning, selvledelse og projektledelse har vist sig helt nødvendige som hjælp til at fastholde progression i en travl hverdag. Det er ikke nok at præsentere værktøjerne. De skal tages i brug og somme tider udskiftes med andre, hvis de viser sig ikke at fungere for den konkrete ejer. Værdien af at udvikle programmer og priser på konkrete dagture har vist sig at være meget høj, og kan klart anbefales på andre øer.

Forankring og fastholdelse af strategisk udviklingsforløb

Formulering af klare og motiverende mål og delmål, suppleret med konkrete metoder og aktiviteter til at nå disse mål, øger sandsynligheden for gennemførelse af et udviklingsforløb betydeligt.

8.2 Rådgivning ved generationsskifte/videresalg

Stort set alle små og mellemstore virksomheder oplever det som en stor udfordring at komme i gang med videresalg af virksomheden i tide, dvs. før den går i stå. At udfordringen er særligt stor på småøerne har især tre begrundelser.

- 1) Virksomhederne er ofte startet, som livsstilsvirksomheder tæt knyttet både til ejerens personlighed og familiens bolig. Virksomhederne har derfor ofte slet ikke været tænkt til videresalg, men til personlig beskæftigelse. Omkostninger ved udvikling af virksomheden er derfor ofte blevet betragtet som "udgift" i privatøkonomisk forstand, i stedet for som "investering" i forretningsmæssig forstand. Tanken om videresalg kommer derfor ofte for sent og er rodet sammen med egne pensioneringstanker og ikke mindst følelser.
- 2) Det formodes at være ganske vanskeligt at finansiere et virksomhedskøb på en småø, da realkreditinstitutioner og banker ofte afviser det helt. Tanken om private investorer, erhvervsmæssige vækstfonde etc. er ikke udbredte, og videresalg opgives derfor ofte ud fra en opfattelse af, at det ikke kan lade sig gøre
- 3) Som tidligere nævnt er videresalg af livsstilsvirksomheder ofte så tæt forbundet med følelser, at det bliver farligt at tale om. Så længe ejeren i virkeligheden håber, at et eller flere børn vil videreføre familievirksomheden, bliver det fristende slet ikke at tale om det for at undgå at høre et "nej" fra deres side.

For øerne er det dog helt afgørende, at virksomheder, der måske har været 10 – 15 år om at vokse op og finde form, ikke blot lukker, når ejeren vil pensioneres. Videreførelse og udvikling af disse virksomheder kan være livsnerven for øen, især når der er tale om kroer og andre virksomheder, der samtidigt fungerer som samlingssteder og er anledning til, at gæster lægger penge også hos øens øvrige virksomheder.

Det er vigtigt at have et langsigtet mål om at drive en virksomhed så langt, som ejeren selv kan, altså at skabe så god en forretning som muligt, og således at udgifter ændres til langsigtede investeringer og på den måde skaber en sundere økonomi. Dette vil øge muligheden for, at mange flere småø-virksomheder fremover kan videresælges.

8.3 Samarbejde

Samarbejde turistvirksomhederne imellem på den enkelte ø, såvel som samarbejde med fastlandets aktører, er afgørende dels for udviklingen af den enkelte virksomhed og dels for øen som destination.

Forretningsudvikling med flere virksomheder fra samme ø

Forretningsudvikling med flere virksomheder fra samme ø skaber synergi og fælles gearskifte. Ved at anvende forretningsudvikling, som mål for fælles fremstød eller andre samarbejder blandt virksomheder på samme ø, flyttes motiva-

tionen fra "bør" til "positiv nødvendighed", hvilket i sig selv øger sandsynligheden for et positivt resultat i alle involverede virksomheder. Om det er virksomhederne selv, beboerforeningen, den kommunale erhvervschef eller turistorganisationen, der bedst tager dette initiativ varierer fra ø til ø, men nogen skal gøre det. Det sker ikke af sig selv.

Workshops med ny viden og inspiration

Inspiration, videndeling og konkrete eksempler på, at noget kan lade sig gøre, fungerer som motivation for at tilegne sig ny viden - hvorimod store mængder af ny viden ikke nødvendigvis finder modtagelse blandt virksomhedsejere. Det kan derfor anbefales at stille konkrete og positive erfaringer til rådighed i workshops og seminarer *før*, der stilles viden til rådighed. Det kan eksempelvis foregå på en workshop både ved oplæg fra specialister og ved formidling af virksomhedernes egne oplevelser.

Tematiseret erfaringsudveksling med andre ø-virksomheder

Værdien af udveksling af viden og erfaringer mellem ø-virksomheder kan ikke overvurderes, men det sker ikke af sig selv. Netop fordi ejerne ofte ikke er vant til at snakke om udvikling af egen virksomhed, og ikke går og tænker på "temaer", må denne deling faciliteres af andre for at finde sted og for at være effektiv.

Netværksskabende aktiviteter på øen og evt. naboøer og fastland

Af de grunde der netop er nævnt ovenfor, samt usikkerhed om, hvad der opfattes som konkurrence, og hvad der opfattes som "enhver passer sit", ligger der en stor værdi i at skabe fora for udveksling af ideer og initiativer både på de enkelte øer og på tværs af flere øer.

De eksisterende strukturer anvendes ofte til drøftelse af problemer som færgedrift, kommunal bevågenhed, skolegang etc. og er derfor ofte præget af en konflikt- og kampstruktur. Det kan derfor være nødvendigt at skabe andre fora for udvikling – fra helt åbne netværksmøder til mere formaliserede udviklingsråd blandt virksomhederne. Det tager tid at modne virksomhederne til samarbejde og at skabe tillid til konkurrenterne/kollegaerne.

Særlig indsats for at bringe erhvervs- og turistorganisationerne tættere på småøernes virksomheder

Turistvirksomhederne har oftest ikke mulighed for at deltage i erhvervs- og turistorganisationernes møde og kurser, og nogle steder kræver det et medlemskab, som turistvirksomheder med en mindre omsætning ikke har mulighed for at betale. Det er derfor vigtigt, at der bliver et tættere samarbejde, og at turistvirksomhederne på den måde opnår mere synlighed, flere samarbejdspartnere samt modtage ny viden og kompetence. Der, hvor Visit-organisationen har deltaget i netværksmøder for ø-virksomhederne, har det givet et stort udbytte og grundlag for nye fælles samarbejder.

8.4 Forståelse for forholdet mellem kvalitet og kvantitet

De danske småøer kan tilbyde turisterne unikke oplevelser, og det at besøge en ø er noget særligt – magien starter med færgeturen. Disse helt specielle oplevelser på øerne kombineret med enestående natur samt fred og ro gør øernes turismeprodukter stærke. Det er vigtigt, at virksomhederne og øerne markedsfører sig, især nu hvor der er så mange nationale og internationale tilbud til turisterne.

Virksomhederne skal følge tidens trend med fx deal-tilbud, men gøre det på en klog måde, så turisterne i forbindelse med deal-ophold får lyst til at tilkøbe ydelser, fx frokost eller vinmenu til fuld pris, således at virksomheden fortsat har et overskud og fortjeneste på besøget.

Det er vigtigt, at virksomhederne på de danske småøer, ikke driver discount-turisme. Netop på grund af det særlige ved at besøge en ø, magien ved at rejse med færgen samt freden og roen, er der basis for at lave turismetilbud af høj kvalitet, som fx at præsentere turisten for autentiske oplevelser samt lokale ø-produkter og råvarer. Herved kan produktet holde en god pris, og det giver sund forretning for ø-virksomhederne. Der skal således være stor opmærksomhed på, at tiltrække mange turister, men ikke flere end øen, naturen og øboerne kan bære, og så til gengæld være opmærksom på, hvilke oplevelser, ydelser og servering der kan tilbydes til en pris, som er fornuftig for turisten, konkurrencedygtig og giver virksomhedsejeren en god og sund forretning med overskud.

Rapporten er udgivet af

Sammenslutningen af Danske Småøer og LAG Småøerne

December 2016

Sammenslutningen af Danske Småøer &
LAG Småøerne

Projektet er støttet med midler fra
LAG Småøerne



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer
i landdistrikterne

samt af
Landdistriktpuljens Ø-støtte under Erhvervsstyrelsen



Sammenslutningen af Danske Småøer

Strynø Brovej 12, Strynø

5900 Rudkøbing

Tlf: 62 51 39 93

www.danske-smaaoer.dk



LAG Småøerne

www.lag-smaaoerne.dk