

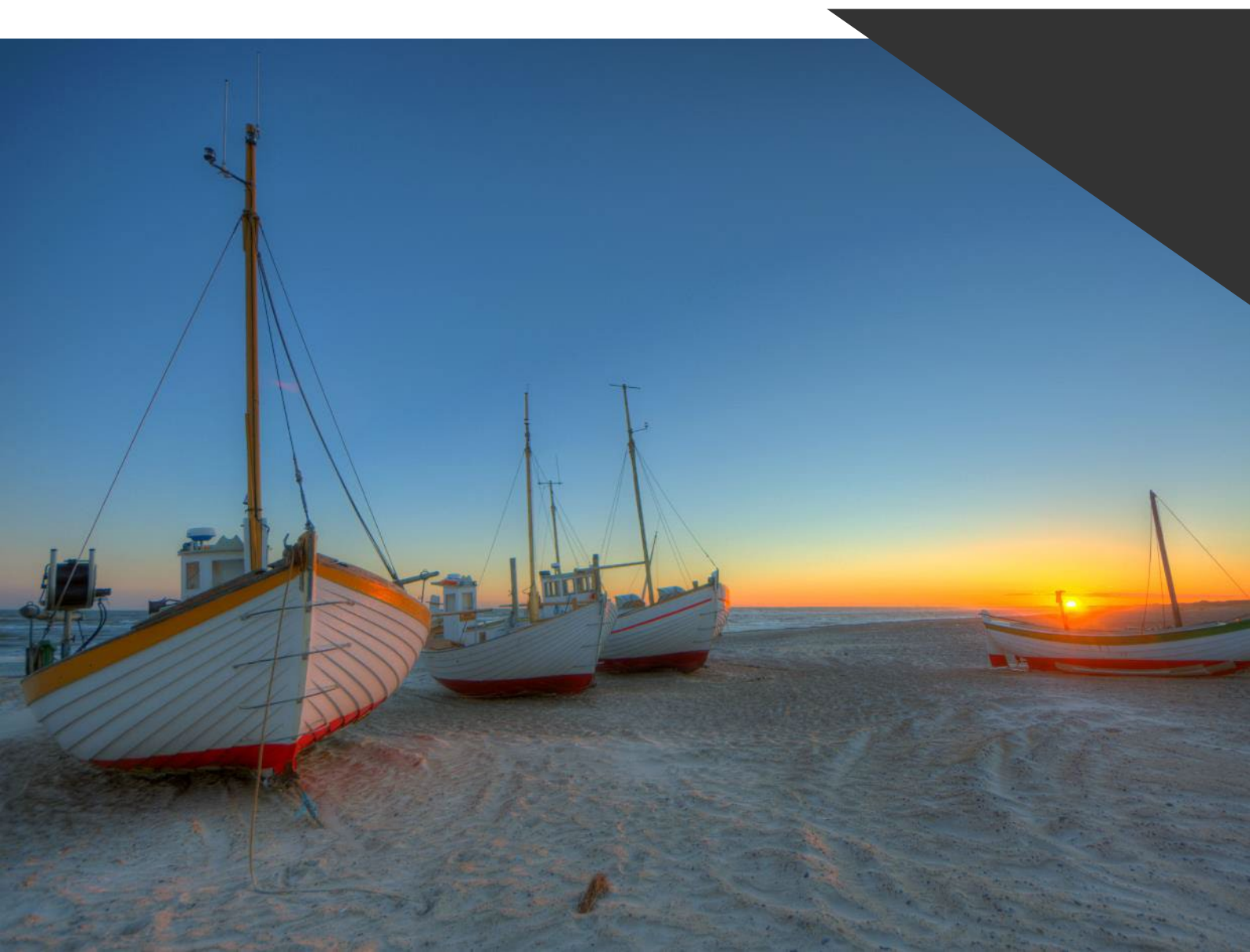
# Koncept for stærke forretningsmodeller og ny finansieringsparathed – for attraktioner, hoteller og campingpladser

Udarbejdet af:  
BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab  
i samarbejde med Dansk Kyst & Naturturisme

*August 2024*

# Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Formål	4
HERO-cirklen – konceptets 360 graders omdrejningspunkt	5
Turismehuset – konceptets strategiske referenceramme	7
Sådan gennemfører du processen	17
Værktøjskassen	24



# Indledning

Dansk Kyst & Naturturisme har i samarbejde med rådgivnings- og revisionsvirksomheden BDO i efteråret 2023 og foråret 2024 gennemført et testforløb for 10 turismevirksomheder under konceptet 'Stærke forretningsmodeller og ny finansieringsparathed'.

På baggrund af det gennemførte testforløb, har BDO udarbejdet denne konceptbeskrivelse og vejledning for brug.

Testforløbet er gennemført som et samlet og fælles forløb bestående af fællesmøder med eksterne foredrag, individuelle strategiske snakke og møder.

Det endelige koncept er forsøgt tilpasset, så konceptet kan gennemføres stand-alone hos turismevirksomheder. Men konceptet er skalerbart og kan med fornødne simple tilpasninger gennemføres på grupper (som i testforløbet).

Konceptet retter sig mod følgende turismevirksomheder:

- Hoteller/kroer
- Campingpladser
- Attraktioner.

Testforløbet har været positivt og har givet deltagerne en samlet indsigt i, hvilke mekanismer, processer og sammenhænge en turismevirksomhed består af. Testforløbet har desuden givet deltagerne en forståelse af, hvad der skal til for at øge den enkelte virksomheds finansieringsparathed.

Vi håber, at dette samlede koncept vil bidrage til at øge forståelsesgraden for, hvad en turismevirksomhed i virkeligheden er, at konceptet vil blive godt modtaget blandt turismevirksomheder, destinationsselskaber, rådgivere/konsulenter og finansieringskilder indenfor dansk turisme.

Lykkes dette, vil danske turismevirksomheder kunne øge deres finansieringsparathed væsentligt. Til gavn for den enkelte virksomhed og til gavn for dansk turisme.

God læselyst!

# Formål

## Baggrund for opgaven

Turisterhvervets konkurrenceevne er svækket, og mange turismevirksomheder er presset af for lave overskud, lave overskudsgrader, svækket soliditet, manglende likviditet og en udfordret investeringsgrad.

Turismeerhvervet er karakteriseret ved en underskov af mange og mindre virksomheder, som ofte er karakteriseret ved, at det handler om at "få dagligdagen til at hænge sammen", og at der som oftest hverken er tid, råd eller kompetencer til at sætte "det lange lys" på virksomheden.

Ofte er forretningsplanen eller selskabsformen ikke gearret til at hente finansiering – hverken lånekapital eller ejerkapital – ligesom ejerstrukturen rummer en begrænset kompetencebank i forhold til mange øvrige etablerede virksomheder.

Det er Dansk Kyst- & Naturturismes opfattelse, at der på brancheniveau er uindfrie potentialer for fokus på forretningsudvikling til forbedring af operationel effektivitet samt udvikling af nye forretningsmodeller med fokus på at trimme, optimere og professionalisere forretningen og forretningsgangene.

## Operationelt formål

Det har været projektets formål at udvikle et 360-graders værktøj målrettet turismen, som på én og samme tid rummer en analyse af eksisterende forretningsgrundlag, en dokumenteret strategi for indsatsområder, der trimmer, optimerer og professionaliserer forretningen, så når den enkelte virksomhed har implementeret strategien, vil virksomhedens resultater forbedre sig. Herved kan virksomheden forbedre, optimere og ny-låne midler på attraktive vilkår til fornyet vækst.

Det er samtidig vigtigt, at konceptet er let forståeligt, let tilgængeligt og meget praktisk anvendeligt, således der sikres den bedste værdi for modtagerne.

Det har ligeledes vist sig, at mange af de turismevirksomheder, der har udfordring med at hente finansiering, har uudnyttet kapacitet i form af ledige værelser, kvadratmeter, stole m.m. Fokus er således på; "flere gæster", hvilket er en forenkling i forhold til hele branchen, eftersom andre aktører med fordel vil kunne se på færre gæster, der betaler en højere pris, en ændret gæstesammensætning eller gæster udenfor højsæsonen. Volumen, vækst og flere gæster er således ikke altid nøglen til at forbedre rentabiliteten i en turismevirksomhed.

I materialet refereres der til en "konsulent". Med det menes en i forhold til virksomheden ekstern person, som anvender de beskrevne modeller og metoder til at hjælpe med at analysere virksomheden og sætte en retning for virksomheden og udarbejde en plan for virksomheden.

# HERO-cirklen

Konceptets 360-graders  
omdrejningspunkt

# HERO-cirklen

## - Konceptets 360-graders omdrejningspunkt

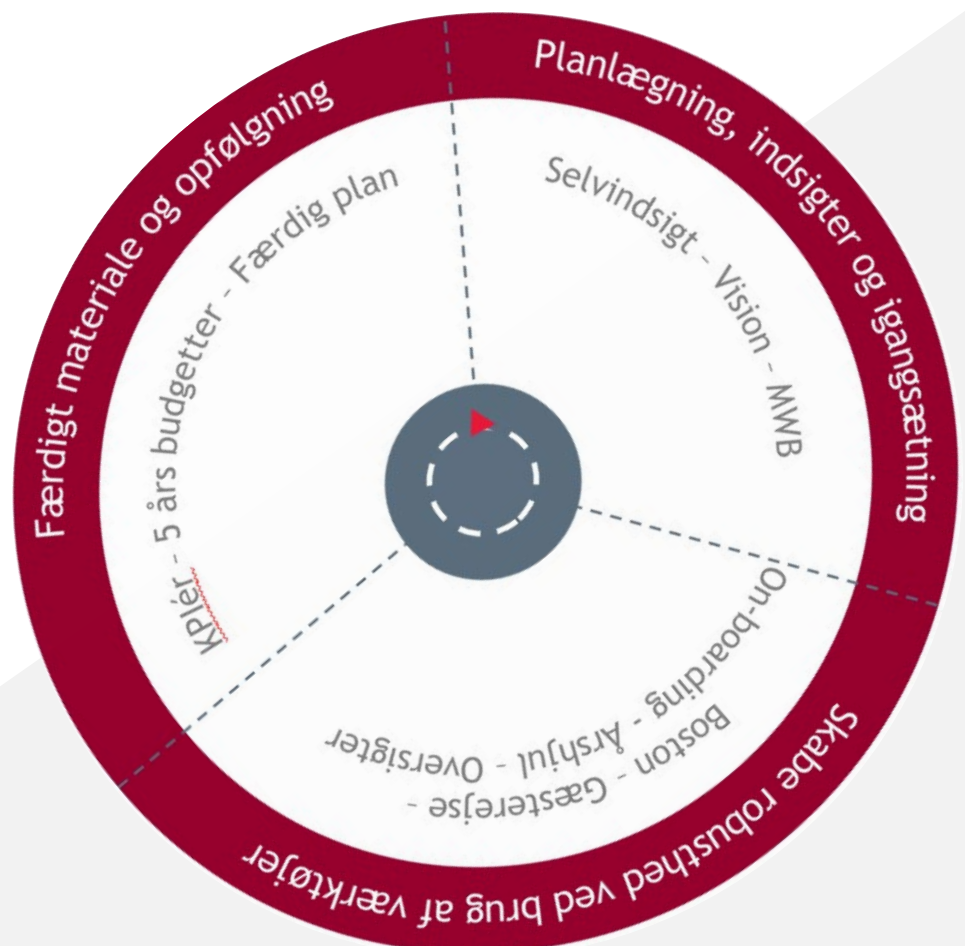
Nedenfor er vist HERO-cirklen. Cirklen består af tre faser, illustreret i den røde krans. De tre faser er:

- Planlægning, indsigter og igangsætning.
- Skabe robusthed ved brug af værktøjer.
- Færdigt materiale og opfølgning.

HERO-cirklen illustrerer det årshjul, som turismevirksomheder skal gennemgå hvert år med det formål altid at have den fornødne:

- Egen indsigt.
- Selverkendelse.
- Viden om egen vision, ønsker og mål.
- Brug af relevante værktøjer, skemaer, årshjul og oversigter.
- Opdaterede forretningsplaner med tilhørende økonomisk viden.
- Viden og relevante målepunkter, KPI'er mv. til styring af den daglige drift.

Konceptet er opbygget omkring gennemførelse af hver af faserne på en visuel struktureret og let gennemførlig vis med udgangspunkt i hver af faserne i Turismehuset.



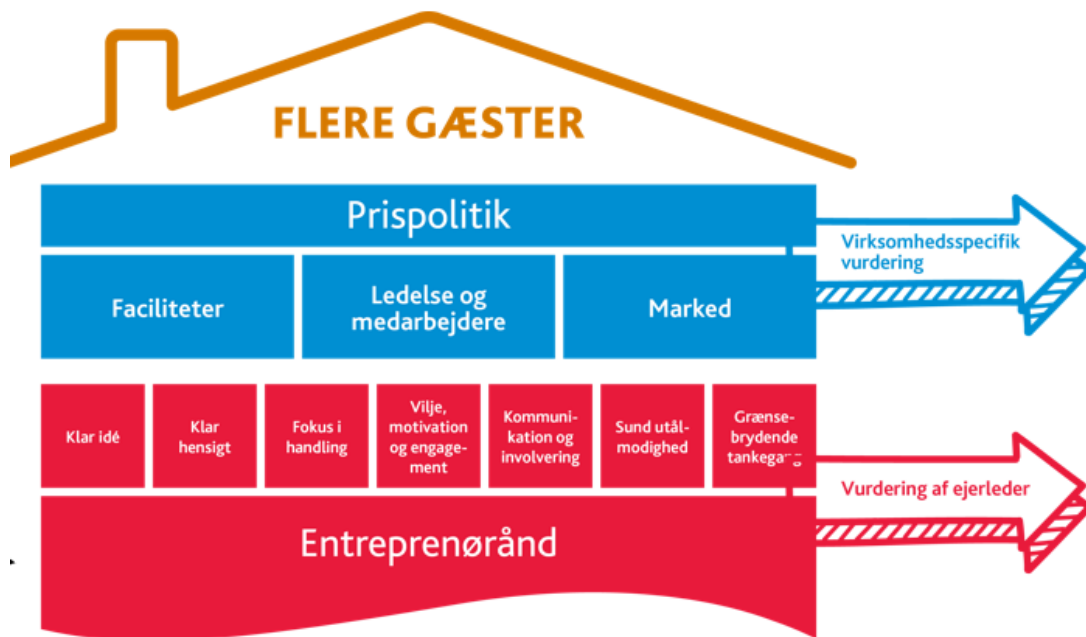
# Turismehuset

Konceptets strategiske  
referenceramme

# Turismehuset

## - Konceptets strategiske ramme

Nedenfor er vist Turismehuset. Husets formål er at vise sammenhængen i en turismevirksomhed – hvor det er vigtigt at forstå, at husets forskellige elementer er afhængige af hinanden for at skabe vækst.



*Vi kalder Turismehuset for konceptets strategiske referenceramme. Det gør vi, fordi det viste sig i testforløbet, at alle deltagende virksomheder i den grad købte ind på husets opbygning, og huset blev – i alt hvad der skete i forløbet – en fælles referenceramme for forståelse af en turismevirksomheds opbygning og indre liv.”*

### Turismehuset er opbygget af tre elementer:

- **Taget:** Med tagryggen og den illustrative pil, som sætter retning, udtrykker taget turismevirksomhedens endegyldige vision og mål – nemlig flere gæster.
- **Tre søjler og remmen på huset:** Den virksomhedsspecifikke del.
- **En sokkel:** Vurdering af ejerlederen.

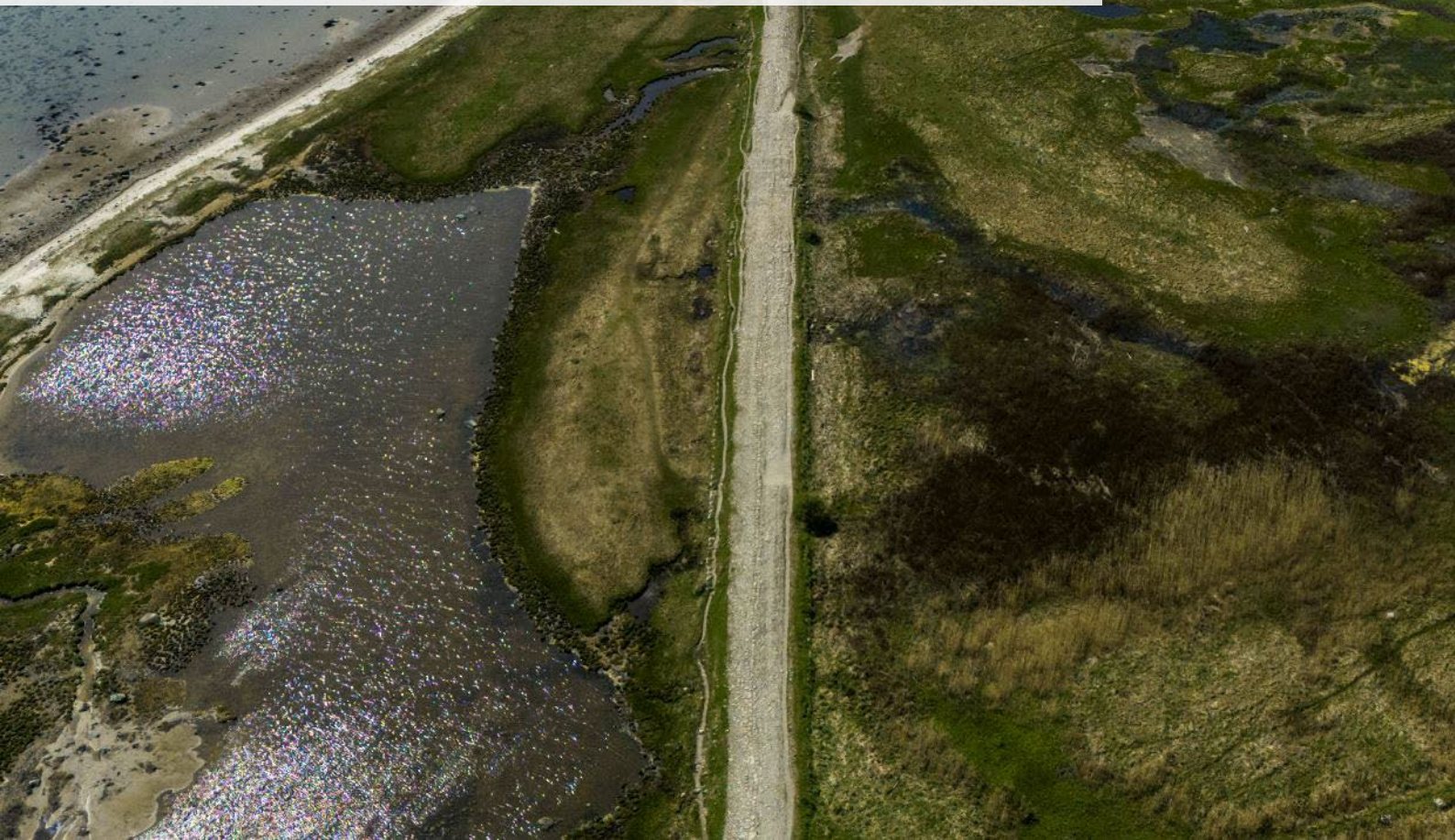
På de følgende sider gennemgår vi Turismehusets enkelte elementer enkeltvist.



“

De værktøjer, som er blevet anvendt og de modeller, der er blevet brugt, har været lige til at gå til. Vi blev motiveret af at arbejde så struktureret med vores campingplads og visionsplanen. Med 'Turismehuset' og modellerne har vi oplevet kontinuitet, og sidst men ikke mindst har vi hele tiden kunne se en mening med det, vi skulle, og hvor vi var på vej hen.”

*- Hvalpsund familie camping*



## Husets tag: Flere gæster

Et tag på et hus kan ikke svæve i luften, men er afhængig af kvaliteten af husets sokkel og mure. Skal det lykkes at få flere gæster, skal bjælken, der bærer taget, være stabil og ligge solidt på husets murer som igen står solidt på husets sokkel.

Taget er ikke fladt, men udtrykt som et saddeltag. Saddeltaget illustrerer samtidig en pil – og en pil sætter retning. En retning mod flere gæster.

Flere gæster har i dette forløb været fokus for enhver campingplads, attraktion og hotel. Vær dog opmærksom på, at løsningen for alle turismevirksomheder, som nævnt i formålsafsnittet, ikke nødvendigvis er vækst og flere gæster – i en tid hvor der er fokus på overturisme og kvalitetsturisme kontra kvantitetsturisme.



Grønt græs, tomme hotelværelser og ikke solgte entrebilletter kan ikke lægges på lager. Indtægten er mistet for evigt.

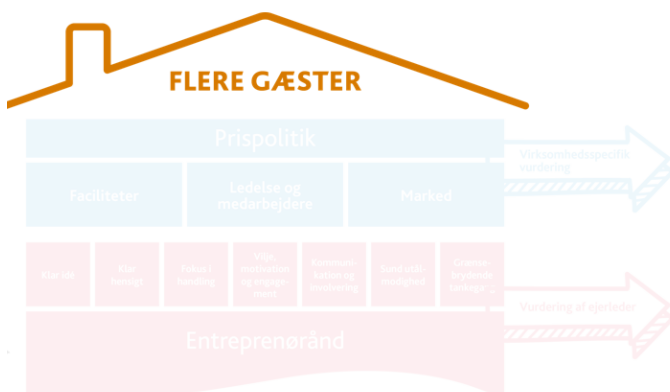
De tre typer af turismevirksomheder har alle det samme kendetegn, at virksomheden i meget stort omfang består af faste omkostninger. Samtidig er dækningsgraden på primærprodukterne – salg af grønt græs/udlejning, hotelværelser og entrebilletter – meget høj.



Dækningsgraden på denne type virksomhed er ofte over 80. Det betyder, at flere gæster bidrager MEGET til dækning af de faste omkostninger – modsat fx en detailforretning, der oftest har dækningsgrader på under det halve.

Det betyder, at et strategisk fokus på flere gæster vil medføre øget indtjening. Vel at mærke under forudsætning af, at prissætningen konstant matcher markedet og den samlede kvalitet af produktet.

Hvilket fører os ned i niveauet lige under taget.



## Husets rem: Prispolitik

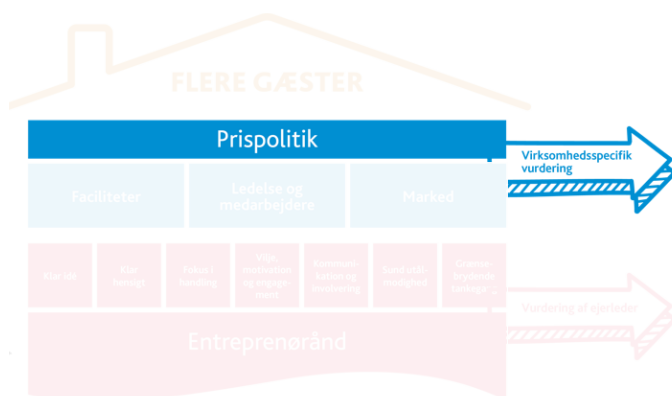
Prispolitikken er turismehuset rem over de tre søjler.

Prispolitikken er et udtryk for fokus på at få sammensat den rigtige pris for produktet – hele tiden.

Prisen på produktet skal afspejle og matche styrken og kvaliteten af de tre søjler, således den rigtige pris matcher faciliteterne, den service der ydes samt kvaliteten af den samlede markedsbearbejdning, og herunder et fokus på den til enhver tid værende rigtige enhedspris mv.

Såfremt der altid sættes den rigtige pris, som matcher virksomhedens tilbud, markedet og kvaliteten af ydelsen, vil det føre til flere gæster.

Men, som nævnt, kan remmen på huset kun ligge godt og stabilt, hvis husets mure og vægge er stærke og stabile.



# Husets søjler: Faciliteter, ledelse, medarbejdere og marked

Selve huset består af tre søjler.

## Husets tre søjler er:

- Søjlen for faciliteter
- Søjlen for ledelse og medarbejdere
- Søjlen for marked.

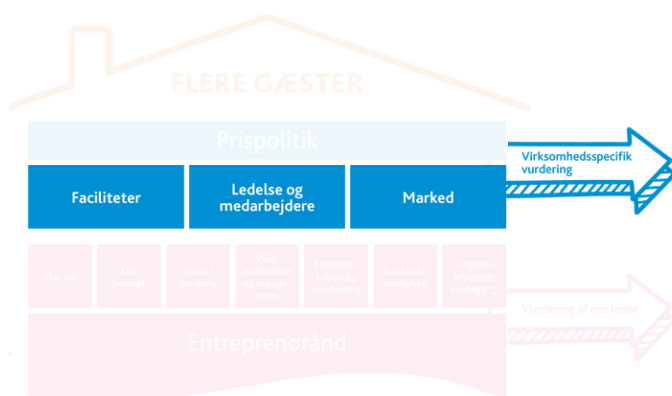
Disse tre søjler favner alle væsentlige strategi- og indsatsområder på en campingplads, et hotel og hos en attraktion.

Man kan forestille sig en virksomhed, hvor alle tre søjler spiller max. Denne virksomhed har en større mulighed for at hæve prisen til lige nøjagtigt det niveau, hvor der stadig vil komme mange gæster – netop fordi at alt spiller max.

Man kan også forestille sig en virksomhed, hvor en af søjlerne ikke spiller max. Idéen med huset er her, at når ejere er bevidste herom, så kan ejere reagere herpå – og med handlinger skabe øget fokus på de andre søjler, så disse søjler kan kompensere for den søjle, der ikke spiller max. Eller der kan ske reparation af den søjle, der ikke spiller max.

Når virksomheden kender sine egne styrker og svagheder indenfor de tre søjler, kan der altså træffes kloge og bevidste strategiske valg for fremtiden.

Indholdet af de enkelte søjler gennemgås på de følgende sider.



“

Deltagelse i forløbet har betydet, at jeg i dag, som ønsket, står med en fuld færdig fem års visionsplan for Feriepark Langeland. Et opslagsværk, som ved daglig brug sikrer, at jeg forbliver på rette spor og selv opdager små uønskede udsving, inden de vokser sig større. Den sikrer også, at jeg til stadighed er opmærksom på vigtigheden af de underliggende parametre for sikker og professionel forretningsstyring i en turismevirksomhed på de tre søjler: Faciliteter, ledelse/medarbejdere og marked.”

- Feriepark Langeland



## Faciliteter

Søjlen 'Faciliteter' omfatter alt, hvad der vedrører virksomhedens materielle side. Søjlen omfatter således (ikke udtømmende):

- Beliggenhed
- Standard på bygninger
- Standard på plads/område
- Vedligeholdelse
- Investeringer.

## Ledelse og medarbejdere

Søjlen 'Ledelse og medarbejdere' omfatter alle områderne indenfor almindelig ledelse og drift af virksomheden. Søjlen omfatter således (ikke udtømmende):

- Onboarding af medarbejdere
- Medarbejderplanlægning og -styring
- Medarbejderkompetence og -motivation
- Budgetter
- Finansiering
- Likviditet
- Omkostningsstyring
- Grøn omstilling og ESG
- Planlægning – evne og lyst
- Styring – evne og lyst
- IT.

## Marked

Søjlen 'Marked' omfatter virksomhedens samlede markedsbearbejdning i bred forstand. Søjlen omfatter således (ikke udtømmende):

- Alle former for kommunikation med markedet og kunder
- Markedsbearbejdning
- Valg af markeder
- Web
- Sociale medier
- Generel synlighed
- Omdømme og image
- Booking-tilgængelighed
- Tilbud og pakker
- Services i form af personlig, mekanisk og digitale services rettet mod kunder
- Konkurrenter.

*Alle tre søjler anvendes i alle faser af HERO-cirklen, hvor søjlerne vurderes på startstadiet og danner grundlag for ønskestadiet i den samlede vision. Der etableres samtidig Must Win Battles på vigtige indsatsområder i søjlerne.*

## Husets sokkel: **Entreprenørånd og Vækstskabere**

Soklen på huset – eller fundamentet – er afgørende for, at der kan skabes vækst.

Vi kalder det Vækstfundamentet. Vækstfundamentet er en samlet vurdering af ejerlederen i virksomheden, og udgøres af Entreprenørånd og Vækstskabere. Entreprenørånden og Vækstskaberne udgør tilsammen de fundamentale forhold, der skal være på plads for, at en virksomhed kan vokse og udvikle sig. Uanset strategi og uanset hvilken retning virksomheden har sat, kan virksomheden ikke vokse og udvikle sig uden at Entreprenørånden og Vækstskaberne er tilstede.

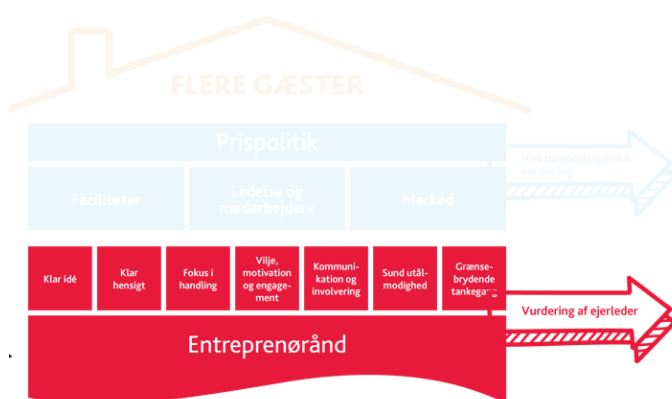
### Entreprenørånd

Entreprenørånd er en blanding af tankegang, holdning, evne og livssyn, som driver mennesker til at skabe noget, udvikle noget, få ting til at vokse. For en entreprenør er livet ikke delt op i fritid og arbejdstid. Det er en livsform at udvikle og drive virksomheden. Motivationen er oftere det at se noget lykkes mere end det at tjene penge – selvom en god indtjening altid kan gøre ting lettere.

En entreprenør er en person, som:

- Starter en forretningsaktivitet.
- Går efter resultater.
- Bærer risikoen.
- Er ansvarlig for beslutninger, som er afgørende for succes eller fiasko.

En entreprenør er ikke pr. definition en fornyer, en der skaber forandringer eller en god leder. Så tilstedeværelse af en entreprenør alene er ikke nødvendigvis ensbetydende med vækst. Vækst kan på den anden side ikke forekomme uden en entreprenør.



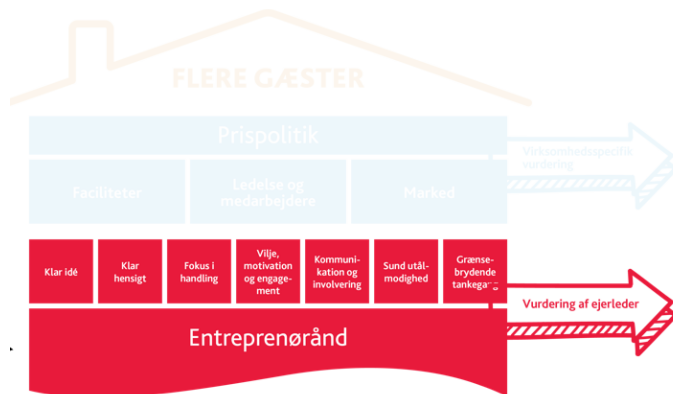
## Vækstskabere

For at vækstfundamentet i virksomheden er på plads, skal De 7 Vækstskabere også være i spil:

- Klar idé.
- Klar hensigt.
- Fokus i handling.
- Vilje, motivation og engagement.
- Kommunikation og involvering.
- Sund utålmodighed.
- Grænsebrydende tankegang.

Alle syv er vigtige. Hvis bare én eller to af vækstskaberne ikke er aktive, må det forventes, at virksomheden ikke udnytter sine potentialer og ressourcer.

Se uddybende beskrivelse af Entreprenørånd og De 7 Vækstskabere i Bilagshæftet, bilag 1.





# Sådan gennemfører du processen

Processen gennemløbes  
efter de tre faser i HERO-  
cirklen



# Fase 1: Planlægning, indsigter og igangsætning

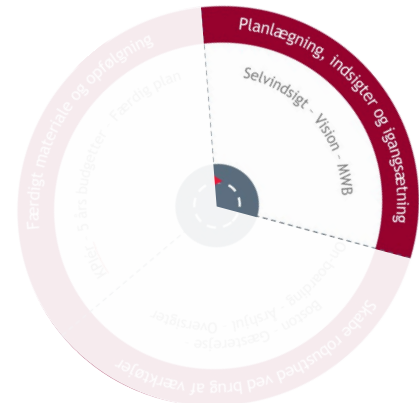
I denne fase startes projektet op i fællesskab mellem virksomhed og konsulent.

Første del af fase 1 kalder vi:

## Selvindsigt

Selvindsigt består i at opnå en fælles og meget ærlig forståelse af virksomheden for både virksomhedsejer og konsulent.

Forslag til gennemløbsplan:



### 1. Selvevaluering:

I Bilagshæfte, bilag 1, er vist forslag til spørgeskema som indledningsvist udfyldes og besvares af virksomhedsejer forud for første fysiske møde med konsulent.

Spørgeskemaet følger strukturen i Turismehuset, således virksomhedsejer skal score sig selv i forhold til det samlede Vækstfundament og i forhold Søjler og Prispolitik.

### 2. Mystery shopper-besøg:

Der gennemføres et uanmeldt besøg på virksomheden af en anonym/ikke kendt person. I testforløbet var netop denne indsats meget værdsat af deltagerne, og alle observationer blev modtaget med stor alvor og blev vurderet som endda meget værdifulde.

Mystery shopper-personen forestiller at være en kunde og observerer i den forbindelse indtryk af virksomheden i forhold til søjlerne: Faciliteter samt Ledelse og medarbejdere. Observationer på facilitetssiden dokumenteres ved fotos. Efter besøget udarbejdes der en besøgsrapport.

Bilagshæfte, bilag 2 finder du forslag til observationspunkter på en campingplads, og bilag 3 indeholder forslag til intern rapport fra mystery shopper-person til konsulent.

### 3. Konsulentens forberedelse af første fysiske besøg hos virksomheden:

Konsulent har nu to sæt af dokumenter. Spørgeskemaet om Vækstfundamentet og Søjler udarbejdet af virksomheden selv samt en dokumenteret rapport fra et anonymt og uanmeldt besøg hos virksomheden.

Konsulent sammenholder nu disse to sæt af dokumenter og foretager samtidig en scanning af virksomhedens eksterne Markeds-søjle ved at scanne brugen og kvaliteten af web og sociale medier. Konsulent udarbejder egen rapport herpå.

Som eksempel herpå er vist rapport udarbejdet af reklamebureauet C10 i Bilag 4.

#### 4. Konsulentens besøger virksomheden (første møde):

Konsulentens besøger virksomheden med to formål: For det første for at få en fysisk rundtur og med egne øjne gennemgå og forholde sig til Facilitets-søjlen. Rundturen dokumenteres ved fotos, herunder fokus på såkaldte "øjebæ'er" – altså ting/forhold i Facilitets-søjlen, som (subjektivt) generer øjet. Det kan fx være manglende rengøring, manglende maling, rod, affald, skader der ikke er udbedret m.m. For det andet for at give virksomheden en grundig forståelse for Turismehusets opbygning og afvikle et interview med ejer, hvor dels hele Vækstfundamentet og dels de tre søjler drøftes grundigt igennem – herunder udfordringer, ønsker mv.

Slutteligt indhenter konsulentens yderligere relevant materiale fra virksomheden: Årsregnskab, budgetter, antal overnatninger/solgte billetter o. lign.

Konsulentens udleverer til sidst en drejebog for forretningsplan for turismevirksomhed (se bilag 5).

#### 5. Udarbejdelse af besøgsrapport:

Efter besøget udarbejder konsulentens en dokumenteret besøgsrapport, som indeholder fotos samt en beskrivelse med konklusioner i forhold til Vækstfundamentet og søjlerne.

Se bilag 6 for eksempel herpå.

Anden del af Fase 1 kalder vi:

#### Vision og MWB (Must Win Battles)

Virksomheden skal nu på baggrund af den udleverede drejebog begynde arbejdet med at formulere dels forretningsplanen og dels visionen.



At formulere visionen og i det hele taget sætte ord på en forretningsplan var for deltagerne i testforløbet meget svært – og kræver support fra konsulentens.

#### Formulering af visionen

Konsulentens har en vigtig rolle i at forsøge at gøre formuleringen af visionen SMART (Specifik, Målbar, Accepteret, Realistisk, Tidsafgrænset), men også forankret i selvtillid.

"Start med slutningen"

"Hellere en vild laks, end en død sild"

...har været to udtalelser i testforløbet, som overfor deltagerne er anvendt igen og igen. Det har de, fordi de udtrykker noget meget væsentligt på en visuel og simpel måde. Der henvises til drejebog for forretningsplan for turismevirksomhed afsnit 3.

Konsulentens skal sikre, at visionen i dens formulering rækker ned i de tre søjler, remmen på huset og eventuelt helt ned i fundamentet.

Når virksomheden mentalt har forestillet sig slutningen, og denne er vel formuleret i nutidstermer (se drejebog for forretningsplan for turismevirksomhed, afsnit 3 nederst) kan næste step påbegyndes.

### Formulering af MWB

Konsulentens har igen en vigtig rolle i at forsøge at guide virksomhedsejer i at forstå metodikken i at arbejde med MWB. Der henvises igen til drejebog for forretningsplan for turismevirksomhed afsnit 2 for nærmere beskrivelse af, hvad er "Must Win Battles".

### Konsulentens rolle

Konsulentens har en meget vigtig rolle i form af:

- At rådgive, sparre og udfordre virksomheden i sin formulering af visionen.
- At sikre, at visionen er forankret i selvtillid, og at den er SMART.
- At sikre, at visionen har det nødvendige afsæt i hele Turismehuset.
- At rådgive, sparre og udfordre virksomheden på MWB i alle Turismehusets dele.
- At sikre, at virksomheden bruger arbejdsark til formulering af Must Win Battles, se Drejebog for forretningsplan for turismevirksomhed side 8.



Erfaringer fra testforløbet viste, at det var forholdsvist let at formulere MWB i facilitets-søjlen – og lang sværere i de to andre søjler. Særligt i Vækstfundamentet.

### Afslutning på Fase 1

Virksomheden står nu med en færdig formuleret vision samt en række formulerede Must Win Battles.

Konsulentens skal afslutningsvist udarbejde et "elevator-konsistentstjek". Det betyder, at konsulentens skal sikre sig, at alle udarbejdede MWB'er peger op i visionen, således en opfyldelse af det enkelte MWB gør en egentlig realisering af visionen lettere.

Og tilsvarende, skal konsulentens sikre, at "ved at starte med slutningen", at virksomheden har fået formuleret netop det rette antal og netop de rigtigt formulerede MWB'er, som er nødvendige for at slutningen kan realiseres.



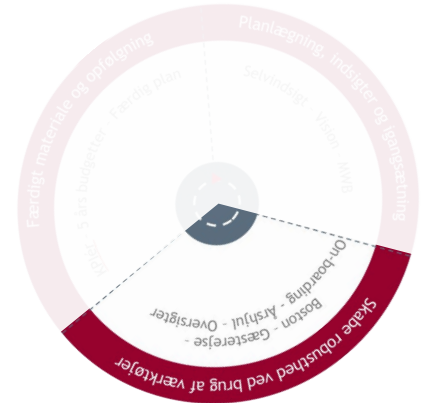
Hvad er "Reason to Go"? Det spørgsmål er i testforløbet anvendt igen og igen. Altså, hvad er den enkelte turismevirksomheds sande DNA? Hvad er det, der gør, at netop DIN turismevirksomhed udskiller sig fra mængden af "leverpostej-virksomheder"? Og er det DNA tilpasset de rigtige gæster i de tre søjler og udtrykt igennem prisen?

## Fase 2: Skabe robusthed ved brug af værktøjer

Efter færdiggørelse af Fase 1, skal der arbejdes operationelt med de enkelte Must Win Battles. Formålet er at skabe robuste MWB'er og nogle let tilgængelige metodikker, som sikrer, at ting sker – og sker rettidigt og med den fornødne kvalitet.

Fase 2 er en tidskrævende proces, idet virksomhederne skal bruge ressourcer på at arbejde sig dybt ned i de enkelte MWB'er. De skal lave operationelle planer for gennemførelsen af hver enkelt MWB: Hvordan gør vi? Hvem gør hvad? Hvornår starter vi? Hvornår er vi færdig? Hvem er ansvarlig? Hvad koster det?

Disse processer viste sig i testforløbet at tage tid. Det, der på dag et lå lige for, stille og roligt skal finjusteres og ændres i sit forløb, i sit endemål eller andet. Men det er den proces, der sikrer, at det udtrykte MWB og planerne for at realisere MWB'et er og forbliver robust.



Som en meget vigtig del af denne proces, blev deltagerne bedt om at arbejde med årshjul. En helt simpel ting, men som giver fantastisk overblik over indsatser i bl.a. markedssøjlen. Altså bliver årshjulet et værktøj, som sikrer, at arbejdet med MWB'er i markedssøjlen bliver mere robuste.

Alle værktøjer og metodikker er for systematikens skyld opdelt i overensstemmelse med Turismehusets rum, således det tydeligt fremgår, hvad de enkelte værktøjer og metodikker kan anvendes til.

Konsulenten har en væsentlig opgave heri.

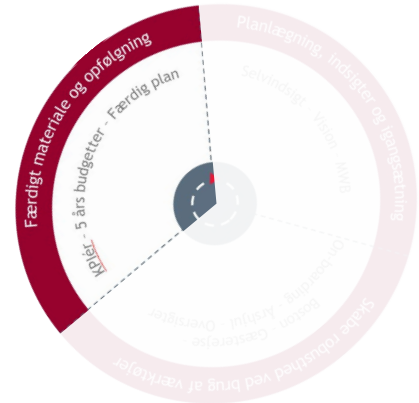
I afsnittet 'Værktøjskassen' viser vi en samlet oversigt over de værktøjer og metodikker, som er anvendt i testforløbet. Denne liste er ikke udtømmende, ligesom det står enhver konsulent frit for at vælge andre typer af værktøjer. Bilag mv. til de enkelte værktøjer er vist i Bilagshæftet.

## Fase 3: Færdigt materiale og opfølgning

Formålet med Fase 3 er at skabe det produkt som samlet kan præsenteres for en ny finansieringskilde/investor el. lignende, OG med en kvalitet, som giver en ny finansiering.

### Det færdige materiale vil bestå af:

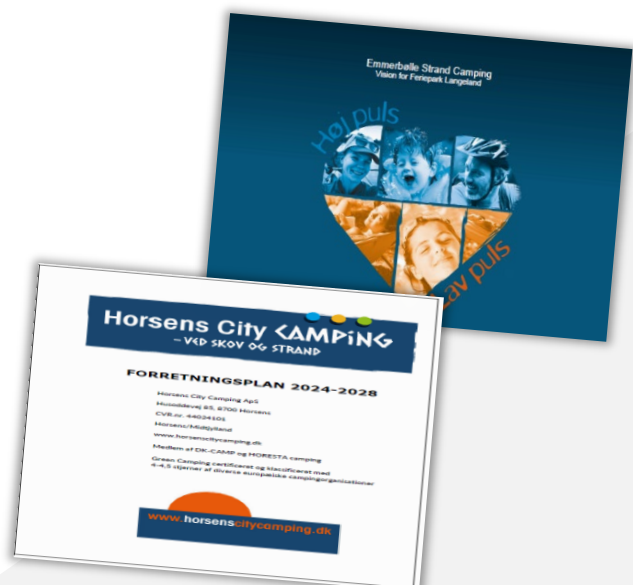
- En klart beskrevet Vision – i nutidstermer – der opfylder SMART.
- En antal detailbeskrevne MWB'er – alle placeret i huset, og som via "elevatortjekket" rækker op i visionen.
- MWB-overblik og detail-planlægningskema til sikring af, at ting sker rettidigt og udføres af rette person.
- Diverse arbejdsplaner i form af årshjul, der hjælper med at holde fokus og undgå forglemmelser.
- Et gæstebudget, der er en del af visionen, og som udtrykker turismevirksomhedens ønsker om antallet af gæster – fordelt på år og kunde grupper (se uddybning af gæstebudget i værktøjskassen side 31).
- Et "Turismerækkehus", hvor alle MWB'er er omsat tidsmæssigt og placeret i det rigtige tidsmæssige hus i det rigtige rum – med beløb, der illustrerer bedste bud på omkostning, investering, meromsætning, besparelse m.m.
- Et 5-års drifts-, status- og likviditetsbudget, der viser virksomhedens samlede forventede udvikling i visions-perioden (læs mere i værktøjskassen side 30).
- En beskrivelse af et antal valgte KPI'er, som skal understøtte og hjælpe med at holde fokus ved jævnligt at måle effekten af udvalgte essentielle MWB-indsatser.



Ovenstående vil overfor virksomhedens selv, virksomhedens ansatte, dets ejere og overfor virksomhedens eksterne interessenter give det professionelle indtryk, at virksomheden har en stærk, defineret forretningsmodel og er finansieringsparat.

### Ovenstående samlede materiale kan med fordel præsenteres som:

- Professionelt udseende forretningsplan/vision.
- 5-års budgetter.
- Plan for opfølgning på Forretningsplan/Vision.
  - Årlig "rulning" af plan
  - KPI'er på væsentlige MWB'er
  - Budgetopfølgning.



**Og de samlede materialer skal i sit indhold altså:**

- Give indsigt.
- Give viden.
- Skabe troværdighed.
- Vise en retning – og hvordan.
- Omsætte ”retning og hvordan” til tal (budget).
- Vise, hvordan der følges op og sikres, at man er på rette spor.
- Vise finansieringsbehovet.

Produktet skal efterlade færrest mulige ubesvarede spørgsmål fra Finansieringskilde.



Som afslutning på testforløbet blev der afholdt ”eksamen”, hvor en af deltagerne skulle præsentere sit samlede materiale for en ”dommer” som kom fra EIFO (tidl. Vækstfonden), og hvor opgaven var at opnå finansiering og skifte til ny bank. Begge dele lykkedes!



Efter testforløbets afslutning har flere af deltagerne opnået ny finansiering på baggrund af det udarbejdede materiale. Finansiering til nye investeringer og til udvikling af deres turismevirksomhed.





# Værktøjskassen



## Overblik over værktøjskassen

Nedenfor er vist et overblik over de værktøjer og metodikker som er anvendt i testforløbet.

Værktøjer	Faciliteter	Ledelse/ medarbejdere	Marked	Prispolitik	Entreprenør-ånd	De 7 vækstskabere
Spørgeramme	•	•	•	•	•	•
MWB-teknik	•	•	•	•	•	•
Boston-modellen	•	•	•			
ESG	•	•	•			
Kommunikationsmodel		•				
Gæsterejse-model	•	•	•	•		
Webanalyse			•			
Mystery shopper-besøg	•	•	•			
"Øjebæ"-rapport	•					
MWB-overblik og detailplaner	•	•	•	•		
Turisme-rækkehus	•	•	•	•		
5 års budgetter	•	•	•	•		
KPI'er	•	•	•	•		
Onboarding		•				
Årshjul	•	•	•	•		
Gæstebudget			•			
"Start med slutningen"	•	•	•	•		
Vild laks vs. Død sild"	•	•	•	•		
"Elevatortjek"	•	•	•	•		



Der findes helt sikkert en lang række andre værktøjer og metodikker, som også ville være relevante at anvende og/eller erstatte de valgte værktøjer/metodikker med. Ligesom det langt fra er sikkert, at alle værktøjer er (lige) relevante i alle cases.

## Gennemgang af værktøjskassen

Nedenfor og på de følgende sider gennemgår vi kort de værktøjer og metodikker, som ikke allerede er omtalt og beskrevet.

### Boston-modellen

Boston-modellen er en model til porteføljeanalyse og kan bruges til at analysere virksomhedens forskellige produktgrupper, kundegrupper og andre services.

Modellen arbejder med visuelt at placere et givent produkt: en salgssydelse, et hotelværelse, en servicebygning, et ledelsessystem mv.

I testforløbet gav arbejdet med Boston-modellen deltagerne dette visuelle billede af egne faciliteter, og hvor de befandt sig i bygningens livscyklus. Den var vigtig viden til brug for MWB-arbejdet og detailplaner.

	Høj relativ markedsandel	Lav relativ markedsandel
Høj markeds-vækst	<p><b>Stjerne</b></p> <p>Høj vækst på markedet Høj relativ markedsandel Vigtige for virksomheden – dyre at vedligeholde</p>	<p><b>Spørgsmålstegn</b></p> <p>Høj vækst på markedet Lav relativ markedsandel Typisk nye produkter</p>
Lav markeds-vækst	<p><b>Malkeko</b></p> <p>Lav vækst på markedet Høj relativ markedsandel Velkendt produkt</p>	<p><b>Hund</b></p> <p>Lav vækst på markedet Lav relativ markedsandel Ikke rentabel</p>

Se bilag 7, hvor der er vist eksempel på arbejdsark samt beskrivelse af modellen.

## ESG

Hele den grønne omstilling i små og mellemstore virksomheder er – eller er stærkt på vej til at blive – et meget vigtigt område, som enhver virksomhed i relation til ny finansieringsparathed skal forholde sig til.

Konsulenten bør derfor sikre sig, at virksomheden får udarbejdet MWB- og detailplaner for arbejdet med ESG.

Eksempler på ESG-nøgletal og –dokumentation:

E	S	G
<p><b>Miljømæssige faktorer</b></p> <p><i>Klimaforandringer, ressourceforbrug, cirkulær økonomi, forurening, biodiversitet mv.</i></p> <p><b>CO2-udledninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomhedens udledninger i scope 1, 2 og evt. 3?</li> <li>Biler, brændstoffer</li> <li>Fødevarer/butik/restaurant</li> </ul> <p><b>Vandforbrug</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kortlægning &amp; opgørelsen?</li> </ul> <p><b>Jordforurening &amp; spildevand</b></p> <p><b>Energiforbrug</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kortlægning af energikilder</li> <li>Belysningskilder/Led /sensorer etc</li> <li>Hvordan forventer I at jeres energiforbrug vil udvikle sig fremover?</li> </ul> <p><b>Affaldshåndtering/ressourcestrømme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sortering /fraktioner</li> <li>Genanvendelsesprocenter</li> <li>Cirkulære</li> </ul> <p><b>Biodiversitet</b></p>	<p><b>Sociale faktorer</b></p> <p><i>Lige muligheder og rettigheder, gode arbejdsforhold, menneskerettigheder mv</i></p> <p><b>Sygefravær</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad viser opgørelsen?</li> <li>Giver opgørelsen anledning til nye tiltag?</li> </ul> <p><b>Arbejdsforhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ansættelsesforhold</li> <li>Udenlands arbejdskraft</li> <li>Arbejdstid</li> </ul> <p><b>Arbejdsulykker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad viser opgørelsen?</li> <li>Er der sket en positiv/negativ udvikling?</li> <li>Giver opgørelsen anledning til nye tiltag?</li> </ul> <p><b>Diversitet og diskrimination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kønsdiversitet</li> <li>Religion/ etnicitet/ seksualitet m.m.</li> <li>Alder</li> <li>Uddannelsesgrad/tyoer</li> </ul> <p><b>Inklusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sårbare grupper, særlige behov, handicap i arbejdsstyrken</li> <li>Læringer</li> </ul>	<p><b>Governance</b></p> <p><i>Ledelsessystemer, forretningsetik, virksomhedskultur, politisk engagement, interne kontroller, systemer til risikostyring mv.</i></p> <p><b>Overholdelse af diverse lovgivninger</b></p> <p><b>Åbenhed og fair betalingspraksis</b></p> <p>- I relation til leverandører og forretningspartnere</p> <p><b>ESG som en del af agendaen</b> på direktion/bestyrelsesmøder</p> <p><b>Forretningsgange og processer</b> der sikrer dokumentation og progression på ESG</p> <p><b>Lønforskel ml. CEO og medarbejdere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad viser opgørelsen om lønforskellen ml. CEO og medarbejdere?</li> <li>Er virksomheden tilfreds med niveauet for lønforskellen?</li> <li>Giver opgørelsen anledning til nye tiltag?</li> </ul> <p><b>Lønforskel ml. køn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er der lønforskel ml. kønnene i virksomheden? Hvis ja, hvad skyldes dette?</li> <li>Har der været en positiv/negativ udvikling?</li> <li>Kommer din virksomhed til at iværksætte tiltag for at sikre ligeløn ml. kønnene?</li> </ul>

I Bilag 8 finder du lidt inspiration til at komme i gang med ESG-arbejdet og -rapporteringen.

### Kommunikationsmodel

Som et led i arbejdet med ledelsessøjlen var et meget diskuteret emne; kommunikation.

Og herunder var der drøftelser om, hvordan man sikrer, at der dels holdes en god tone, og dels at virksomhedsejer/-leder har værktøj til at håndtere den svære samtale.

I testforløbet blev der udarbejdet mange variationer af MWB'er og temaet "god ledelse". Til brug for konkret arbejde med de svære samtaler anvendtes kommunikationsmodellen til højre, som oprindeligt stammer fra DA-lederuddannelse.

Modellen arbejder med fire forskellige typer af samtaler, og modellen arbejder med "over eller under bælttestedet".

Hvis samtalen er rød eller gul, er den under bælttestedet. Hvis den er blå eller grøn, er den over bælttestedet.

Modellen viser, hvordan man som ansvarlig leder skal håndtere en gul eller rød samtale.



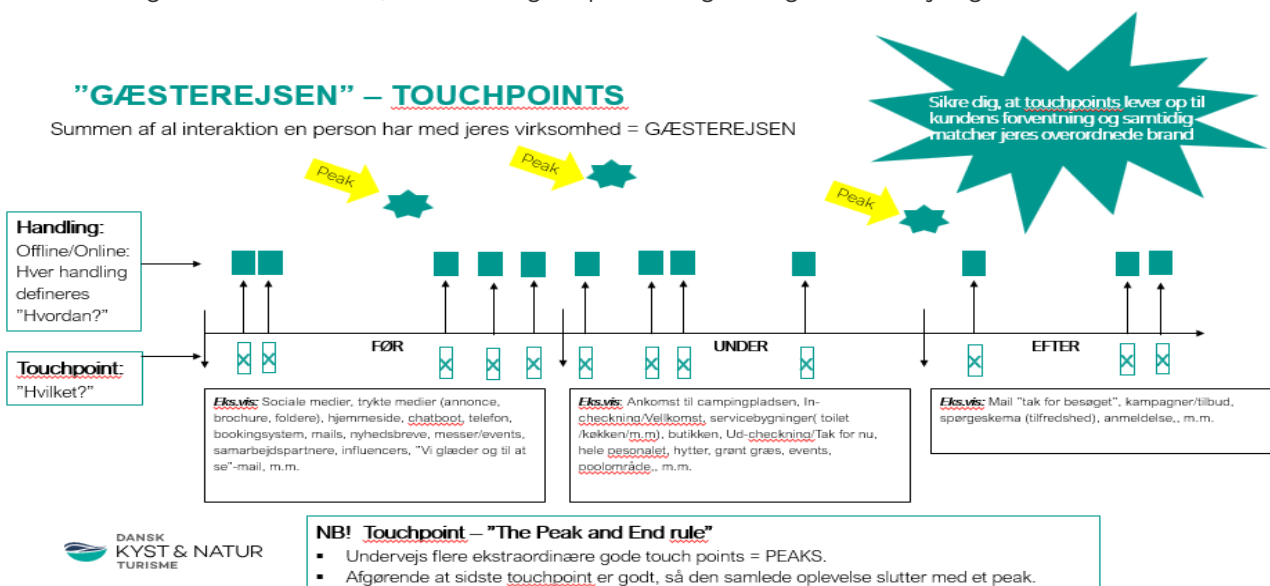
Modellen arbejder diagonalt, hvilket betyder, at en vred (rød) samtale skal håndteres grønt. Tilsvarende skal en gul samtale (skyld) håndteres blåt – altså styrende og med tillid.

### Gæsterejse-model

Et meget vigtigt værktøj med arbejdet i markedssøjlen og med prispolitikken har været modellen for Gæsterejsen.

Gæsterejsen bruges til at give et overblik over gæstens møde med virksomheden. Formålet er at styrke relationer og skabe loyale gæster.

Gæsterejsen opererer med udtrykkene FØR, UNDER og EFTER, hvilket illustrerer, at virksomheden er i kontakt med gæsten før ankomst, under besøget/opholdet og efter gæster er rejst igen.



Gæsterejsen opererer med touchpoints – altså steder/tidspunkter, hvor gæsten er i kontakt med virksomheden.

Disse touchpoint vil være at finde i alle tre søjler i huset og i prispolitikken. Det er derfor vigtigt i forhold til mange identificerede MWB'er at gennemføre en touchpoint-analyse, som er en analyse af egen virksomhed – set med gæstens briller.

Under arbejdet med touch point introducerede vi udtrykket ”Lady og Vagabond-testen”, som er en let forståelig måde at analysere touchpoints på:



I testforløbet blev virksomhederne bedt om at identificere et touchpoint. Hvis kundens møde med dette touchpoint er en tallerken med spaghetti, hvilket lille ”ekstra” skal der så til for at give dette touchpoint en kødbolle. Vi oplevede at denne visualisering gjorde en fantastisk forskel.

I bilagsoversigten findes som Bilag 9 planchesæt om gæsterejsen til inspiration.

## MWB-overblik og detailplaner

Virksomheden har udarbejdet detaljeret MWB-beskrivelse i Fase 1.

I Fase 2 skal alle de udarbejdede MWB'er samles i et operationelt overblik, således virksomheden altid har et overblik over alle MWB'ere – udbygget deadlines, barrierer, estimeret pris samt en løbende status på opfølgning.

Anonymiseret eksempel fra en deltager →

Se Bilag 10 for inspiration.

### Must Win Battles - overordnet

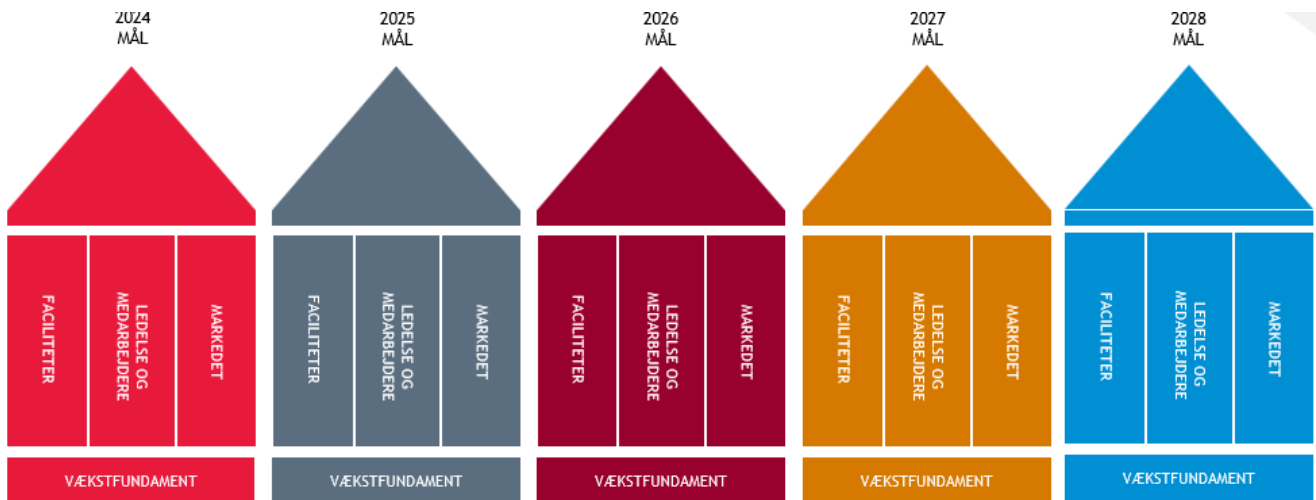


- Gennemrenovering grill-område
- Renovering af receptionen
- Gennemrenovering pool-område
- Udskiftning af alle pladslamper
- Ny legeborg ved minigolf
- Miljø/rumskabelse i hallen ved wellnesscenter
- I alt 8 luksushytter med havudsigt og spabad
- Solceller med formål at blive CO2 neutral plads
- Varmepumper servicebygninger
- Varmepumpe swimmingpool
- Luksus autocamperplads

### Turisme-rækkehus

En meget vigtig del er at få omsat Visionen og alle MWB'er til økonomiske termer og få disse placeret tidsmæssigt i visions-perioden er:

Turisme-rækkehus



MWB-overblik og MWB-detailplaner opdeles i søjler pr. år, og hvis der er MWB'er, der løber over flere år, periodiseres den pågældende omkostning/udgift/investering, ligesom MWB på indtægts-/omsætningssiden periodiseres og placeres i de pågældende år.

Eksempel på rækkehus med detailplan på søjleniveau:

2025



#### Overordnede aktiviteter

- Der opføres 4 luksushytter med havudsigt og spabad.
- Renoverings- og moderniseringsforløb omkring caféområdet fortsættes.
- Udendørs pool område fortsat under renovering.
- Projekt omkring udskiftning af alle pladslamper fortsættes.

Emne/Årsag	Aktivitet	Ansvar	OBS	Budget	24	25	26	27	28	29
Hvilket/Hvorfor	Hvordan	Hvem	Barriere							
Bygningsmæssig ændring køkken / Lokalet er alt for lille og forkert indrettet til at fungere som industrikøkken	Opmåling af areal og tegning af nyt køkken i samarbejde med køkkenkonsulent Planlægningsfase fra forår 2026 Færdig ultimo marts 2027	Køkkenkonsulent Murerfirma Elinstallatør	Økonomi	200.000						
Salgssystem med kasseapparat grillen / Det nuværende system fungerer ekstremt dårligt	Indkøb af nyt kassesystem med infotavle til gæsterne og kort/mobile pay betaling. Til sæson 2024	Compusoft	Vigtigt at Raman indvilger i at program, og installere	30.000						
Nyttekoncept af de gamle TV stuer / To rum der bare står og i øjeblikket ikke er til nytte	Brainstorming med andet personale Er de brugbare som personaleværelser? 2024/2025	Fast ansat personale	At finde den rette udnyttelse	Ingen/5000						
Inddragelse af flisearealet bag caféen i hallen / Oplagt at inddrage i køkken/lager til caféen	Tegning af arealet inddrages i køkken-tegningen. Liften skal væk Planlæg fra forår 2026 Færdig ultimo marts 2027	(HBW)	Økonomi	100.000						

## 5-års budgetter

Facitlisten for det samlede arbejde med Vision og MWB-, detailplaner mv. er udarbejdelse af et 5-års drifts-, status- og likviditetsbudget.

Budgettet skal indeholde de økonomiske effekter af alle de tiltag, som ønskes igangsat – både på indtægts-, omkostnings- og investeringssiden.

*Se Bilag 11 for inspiration.*

## KPI'er

Eller Key Performance Indicators. Er nøgletal, som skal anvendes med det formål at følge op på de ønskede effekter af MWB-indsatserne.

*Se Bilag 12 for inspiration, men generelt gælder, at alle KPI'er skal være relevante og tilpasset den enkelte virksomhed.*

## Onboarding

Et meget vigtigt område for alle deltagere i testforløbet – og deraf også et MWB-område for alle – var at få nok kvalificerede ansøgere og at sikre en god onboarding.

I testforløbet blev der arbejdet med:

- Den gode ansættelsessamtale
- Udvælgelse af kandidater
- Den attraktive arbejdsplads
  - Værdier – fællesskab
  - Sociale arrangementer – fyraftensmøder
  - Socialt ansvar.
- Erhvervshuse (evt. SMV-Vækstpilot).

## Årshjul

Som et væsentligt led i at omsætte MWB'er til konkrete og nærværende handlinger – der løbende kan følges op på – er anvendt årshjul.

Årshjul er anvendt på (ikke udtømmende):

- Markedsføringsplan
- Vedligeholdelsesplan
- Plan for ansættelse af sæsonpersonale.

*Se Bilag 13 for eksempel på Årshjul.*

## Gæstebudget

Gæstebudgettet anvendes som et led i markedssøjlen, prispolitik-bjælken og i udformningen af taget på huset (visionen).

Gæstebudgettet er som udgangspunkt udformet i antal gæster. Men det kan også udformes i kroner.

Udgangspunktet for gæstebudgettet er den proaktive tilgang til antallet af gæster – nemlig at sætte målsætninger for forskellige gæstetyper. De deltagende testvirksomheder havde i udgangspunktet kun ringe idé om – og holdning til – hvilke gæstetyper de har, og hvilke gæstetyper de ønsker sig.

Bevidsthed om de fremtidige ønsker medfører, at der lettere kan identificeres MWB'er på facilitetssøjlen og i markedssøjlen.

Ved at omsætte gæstebudgettet til forventet omsætning over de fem år, får man samtidig input til 5-års budgettets omsætning, som nu er underbygget af et specifikt, målbart gæsteantal.

*Se Bilag 14 for eksempel på gæstebudget.*





