

Ny forretningsmodel for Ringkøbing Fjord Turisme

Af Manto og Seismonaut
Januar 2014

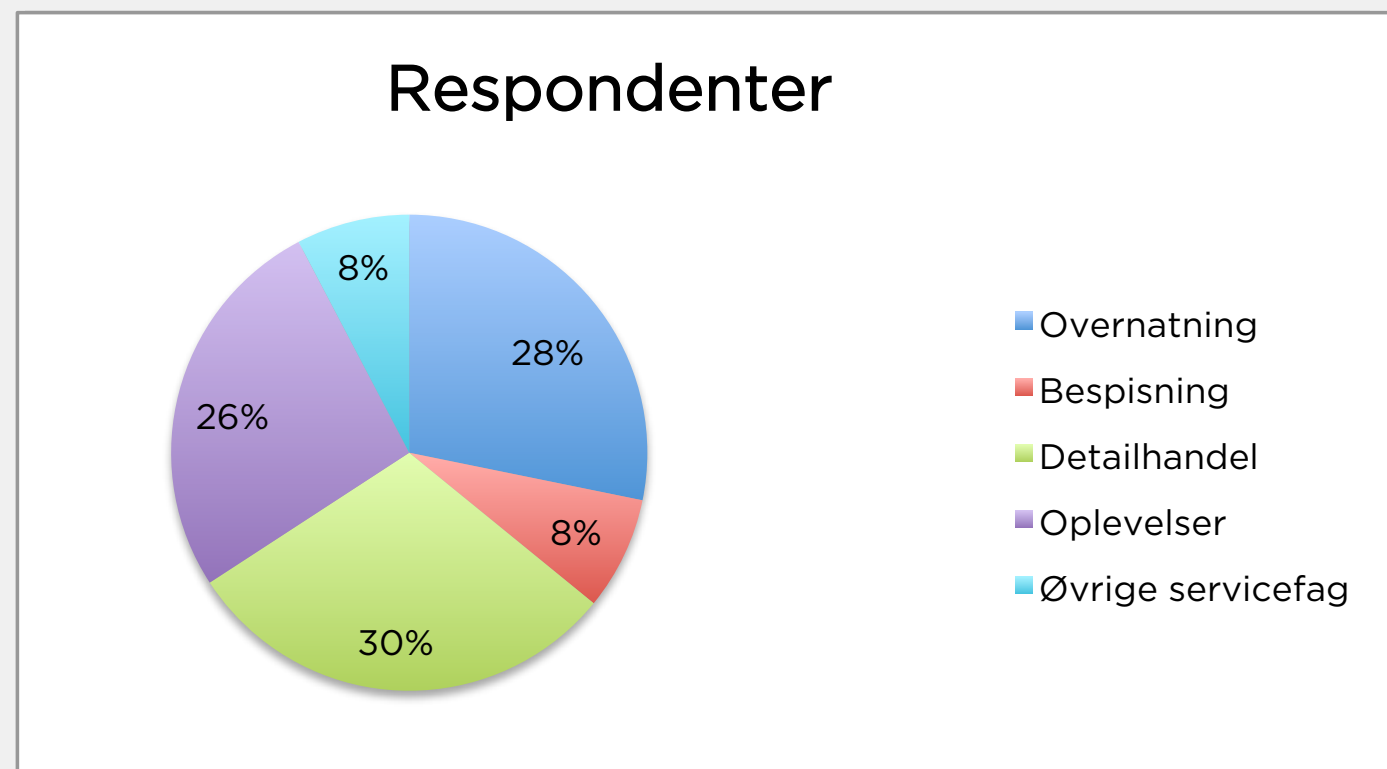
Metode

- Medlemsundersøgelsen er gennemført som en blanding af kvalitative interviews og en spørgeskemaundersøgelse.
- **Spørgeskemaundersøgelsen** blev gennemført som en online survey i perioden 8. til 19. november.
- **298 medlemmer** blev inviteret til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. 117 medlemmer valgte at svare, hvoraf 24 kun har svaret delvist på spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 39%, hvilket må siges at være tilfredsstillende.
- **17 medlemmer** er blevet interviewet i forbindelse med medlemsundersøgelsen. Heraf var to eksplorative interviews forud for spørgeskemaundersøgelsen og de resterende kvalitative interviews med fokus på at udforske særligt vigtige emner.
- **4 casestudier** af forretningsmodeller i andre turismeforeninger blev analyseret som inspiration til udvikling af den ny medlemsstruktur og forretningsmodel.

Datagrundlag

Spørgeskemaundersøgelse

De 117 besvarelser fordeler sig på følgende vis indenfor de fem kategorier.



Datagrundlag

Kvalitative interviews

Der blev gennemført 17 kvalitative interviews med medlemmer. Heraf blev to gennemført som eksplorative interviews forud for spørgeskemaundersøgelsen og de resterende som kvalitative interviews med fokus på at udforske særligt vigtige emner.

Følgende interviewpersoner har bidraget til medlemsundersøgelsen gennem interview:

Thomas Sørensen,
Elite Sommerhusudlejning

Marianne Bilberg,
Strandgade 5

Robert Kvorning,
Søndervig Camping

Thomas Hansen,
Super Best Søndervig

Kent Heide,
Novasol

Henrik Olesen,
Klitferie

Anette Madsen,
Hvide Sande Røgeri

Thomas Kaspersen,
Antons Camping

Elin Bille Nørgaard,
Café Kræs

Claus Lerche,
Hotel Fjordgården

Anders Thygesen,
Esmarch

Bjarne Øgendahl,
Beach Bowl

Dennis Rasmussen,
Lystfiskeren

Jesper Bodilsen,
Tarm Camping

Ulf Bürger,
Søndervig Cykeludlejning

Hanne Kobborg,
Brodersen + kobborg

Keld Hykkel,
Vedersø Klit Camping

Præsentation af medlemskabsundersøgelse

I det følgende præsenteres resultaterne og analysen af medlemsskabsundersøgelsen på baggrund af det samlede datamateriale fra spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews med udvalgte medlemmer i Ringkøbing Fjord Turisme.

Turistaktør

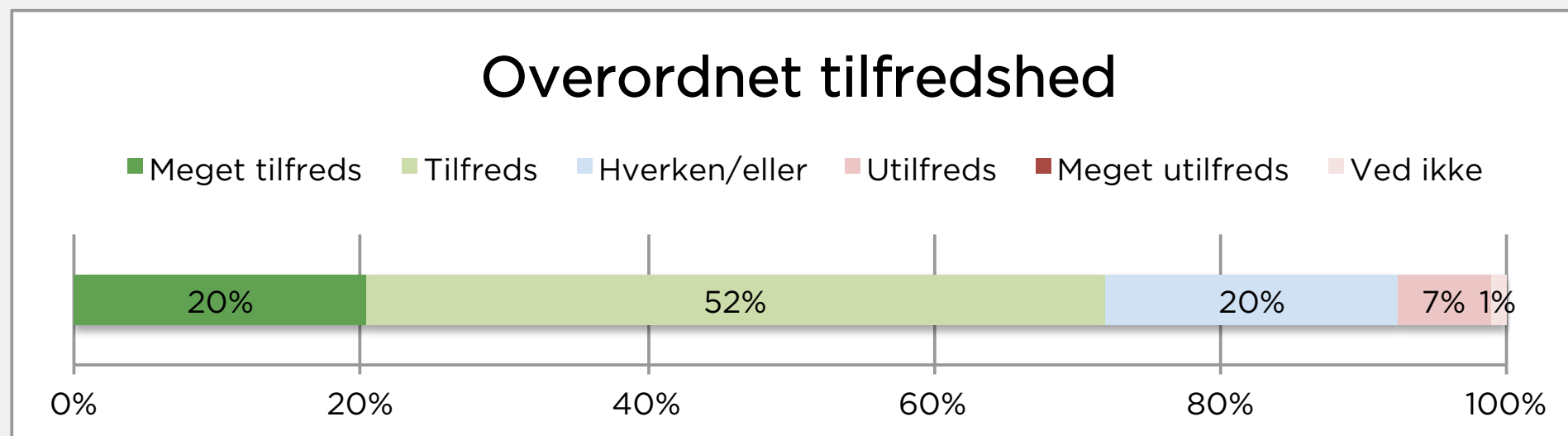
**“De er yderst professionelle –
de gør det næsten for godt i
forhold til, hvad man betaler
som medlem.”**

Tilfredshed

Opfattelse af Ringkøbing Fjord Turisme

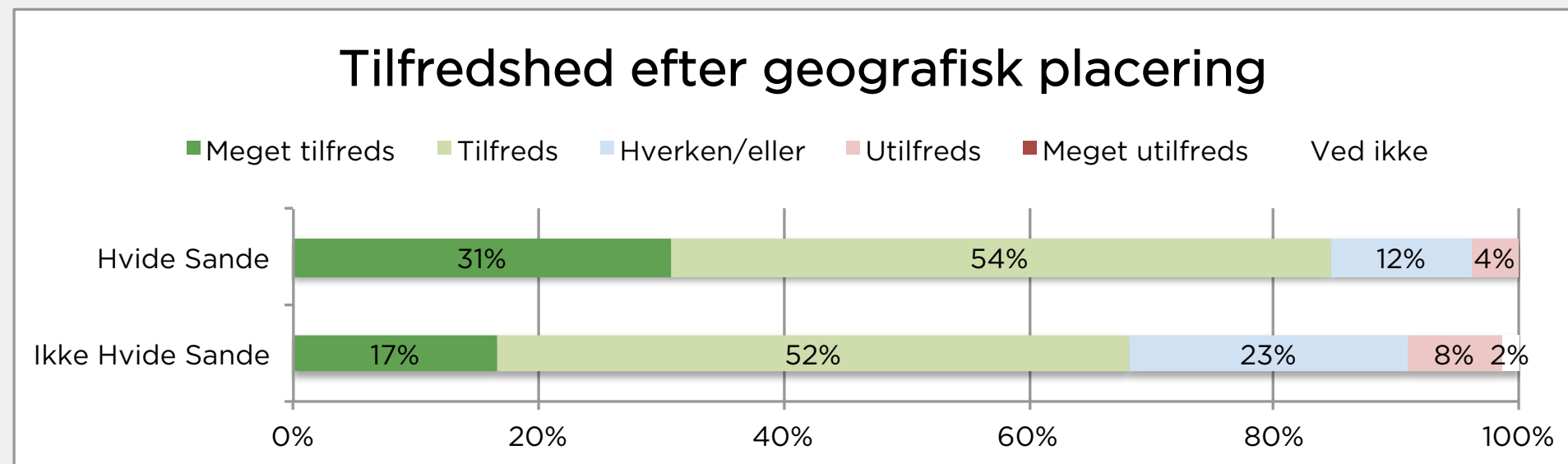
Tilfredsheden med Ringkøbing Fjord Turisme er høj. Samlet er 72% af medlemmerne enten meget tilfredse eller tilfredse med foreningen.

7% giver udtryk for en decideret utilfredshed med Ringkøbing Fjord Turisme.



Tilfredshed

Utilfredsheden er størst blandt en gruppe af aktører der er driver deres forretning uden for Hvide Sande. Dette stemmer meget godt overens med det indtryk den kvalitative undersøgelse efterlader os med. Her kommer utilfredsheden fra aktørerne uden for Hvide Sande til udtryk eksempelvis når samtalen falder på foreningens beslutning om at bruge "Hvide Sande"-brandet.



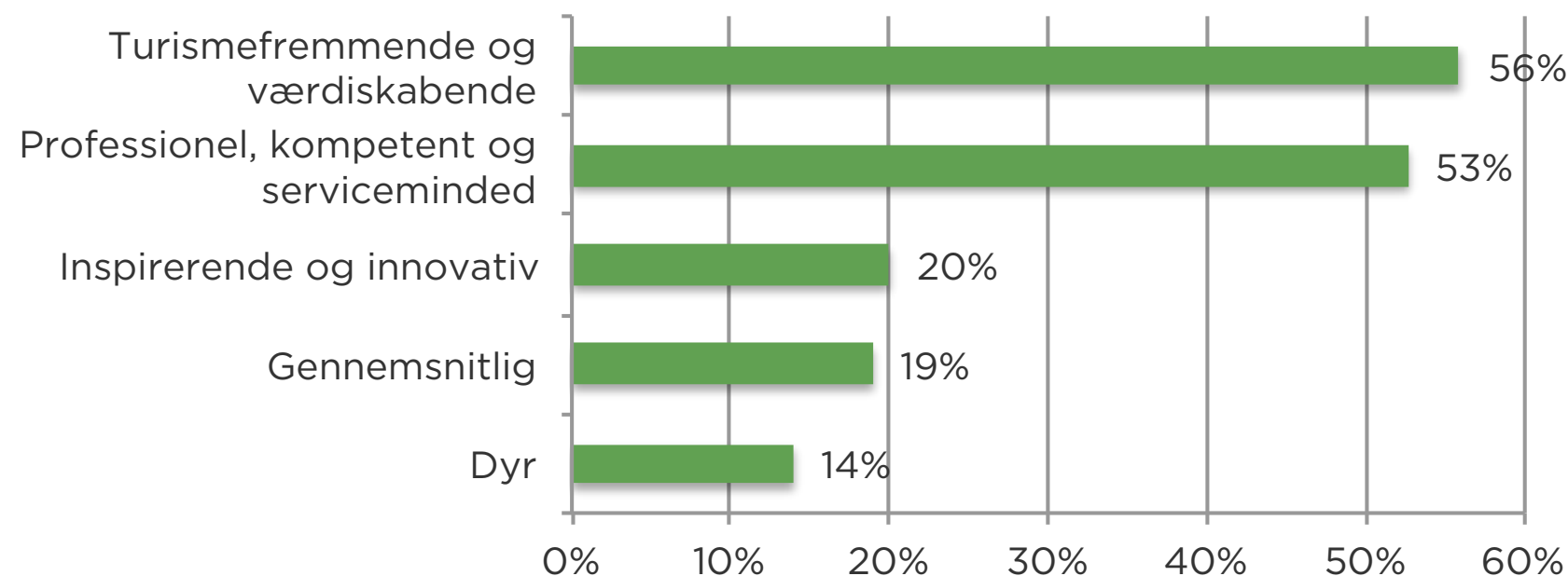
Turistaktør

“Hvis vi henvender os, så er de søde og rare og flinke til at hjælpe, men de er dårlige til at fortælle os om hvad de kan gøre for os.”

Medlemmernes karakteristik af turistforeningen

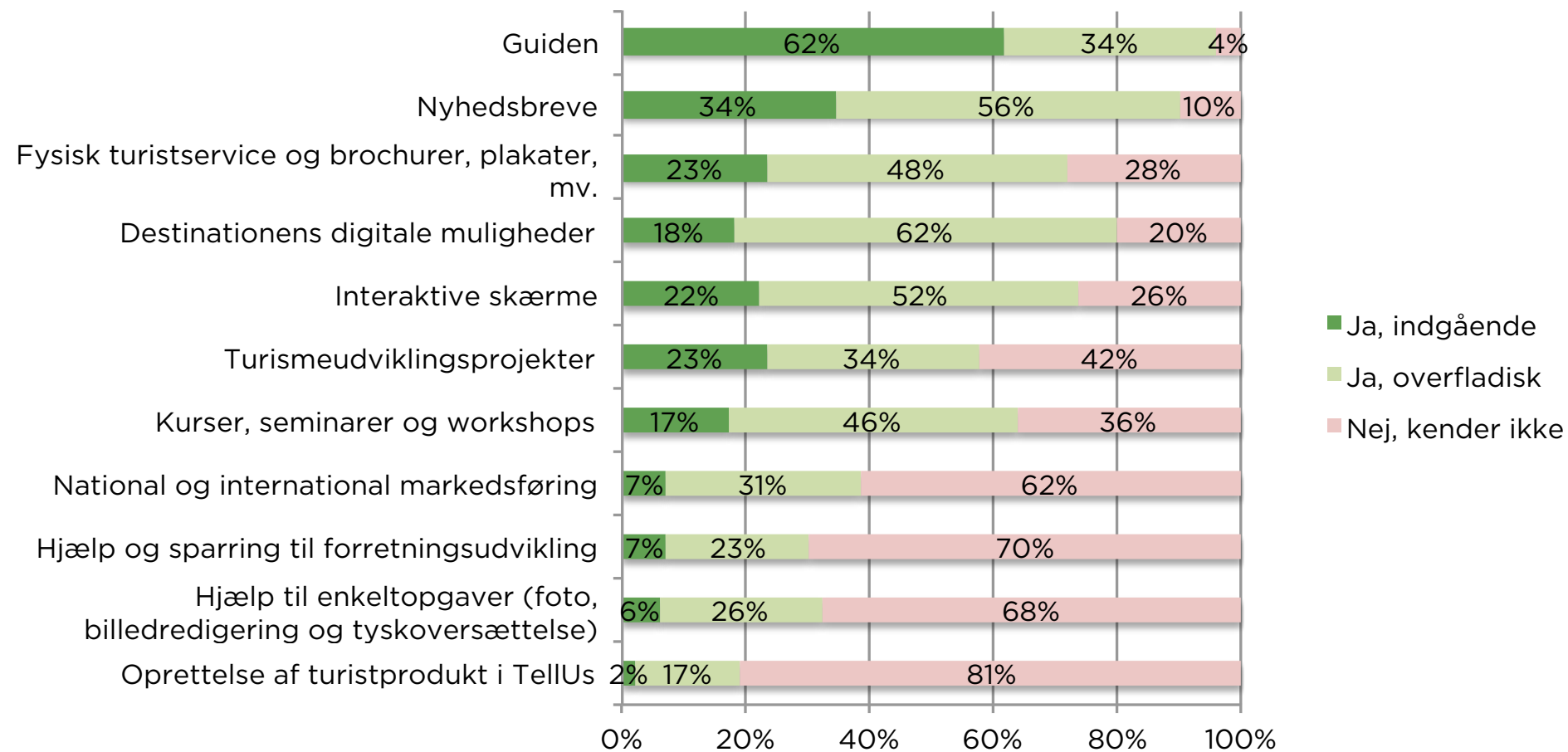
Medlemmerne beskriver turistforeningen overordnet meget positivt med betegnelser som turismefremmende, professionel og kompetent. Dog er der også en femtedel af medlemmerne, der beskriver foreningen som gennemsnitlig.

Hvad kendetegner turistforeningen



Kendskab til ydelser

Kendskab til medlemstilbud



Kendskab til ydelser

Kendskabet til Turistguiden ligger på 96% og efterfølges af turistforeningens nyhedsbreve med 90% kendskab.

Dette er begge ydelser, som aktøren er i direkte kontakt med. Den tredjemest kendte ydelse er destinationen digitale kanaler.

Blandt de mindre kendte ydelse er oprettelse af turistprodukter i TellUs, hjælp til enkeltopgaver såsom fotografering og tysk-oversættelse, hjælp og sparring til forretningsudvikling samt de nationale og internationale markedsføringstiltag.

Særlig sidstnævnte er en ydelse, som aktørerne i høj grad efterspørger.

Skjult værdi skal synliggøres

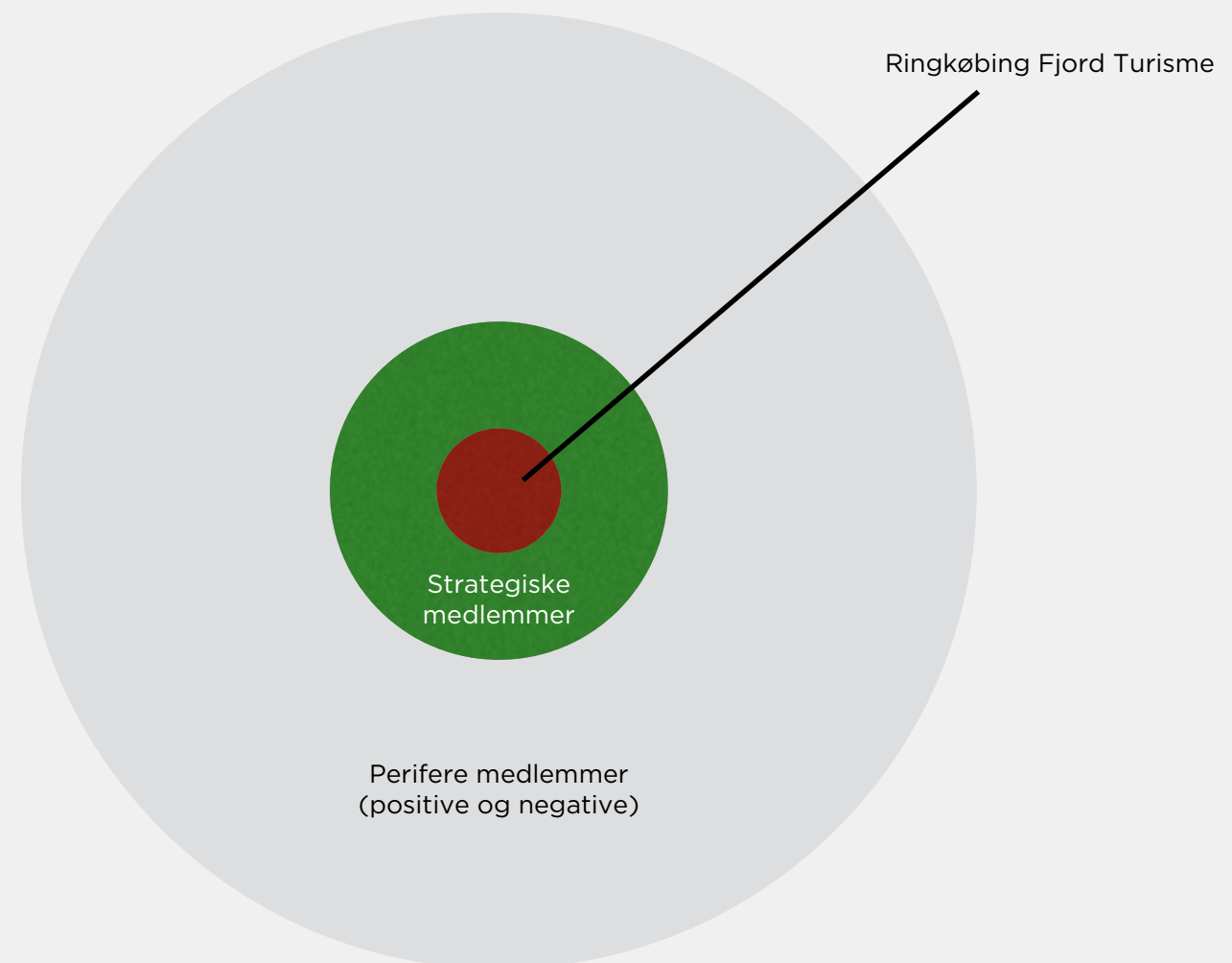
Der ligger en opgave i at udbrede kendskabet til det værditilbud som Ringkøbing Fjord Turisme yder medlemmerne. En øget synliggørelse af turistforeningens ydelser vil samtidig øge værdien af medlemskabet for det enkelte medlem.

Varieret tilknytning til turistforeningen

Der er stor forskel på, hvor tæt knyttede aktørerne er til turistforeningen. Figuren til højre illustrerer, at der viser sig at være en mindre gruppe af aktører, som er tæt knyttede til foreningen, som vi betegner “strategiske medlemmer”.

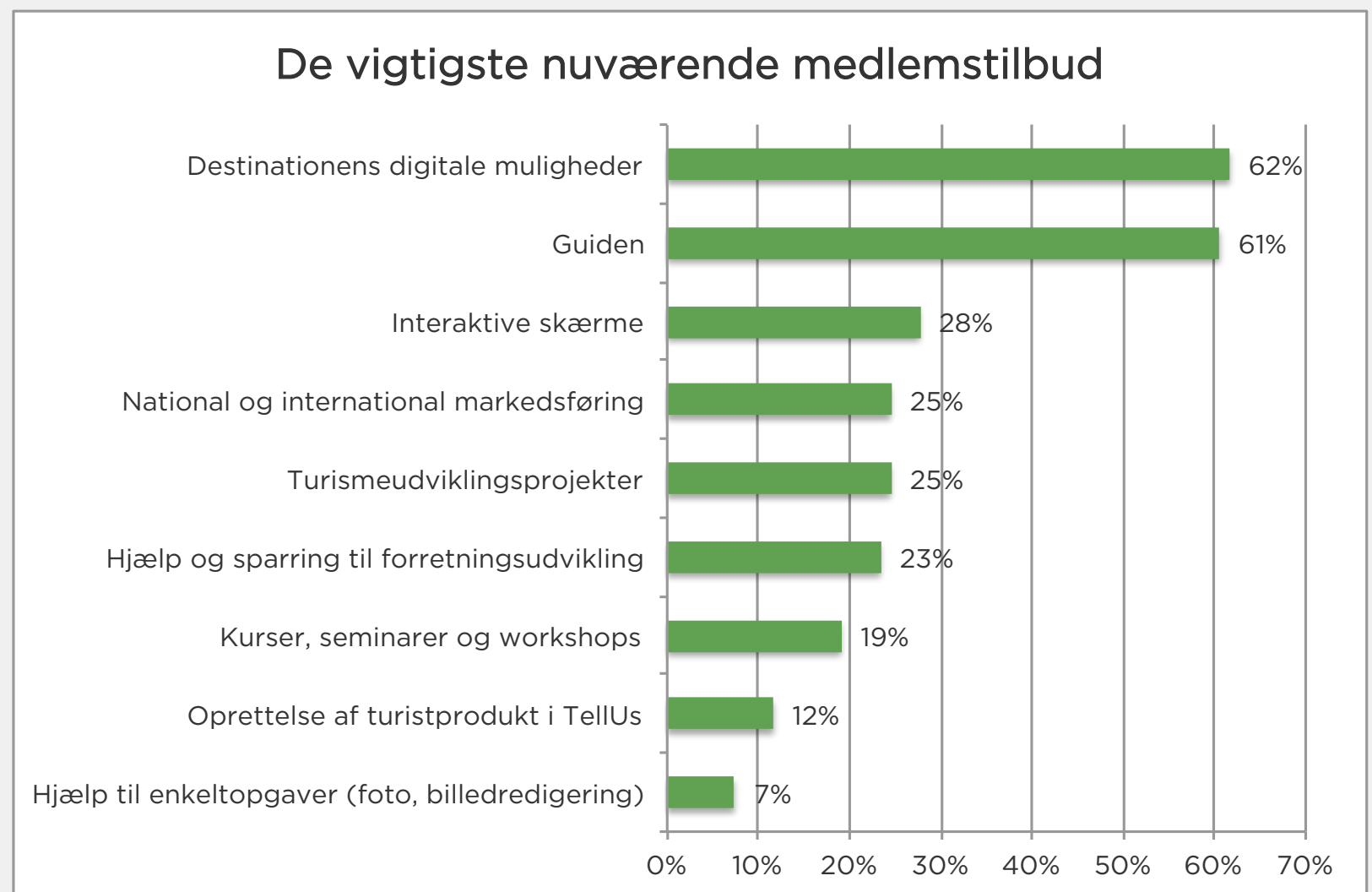
Langt hovedparten af medlemmerne findes i gruppen af “perifere medlemmer”.

Jo tættere knyttet medlemmerne er til turistforeningen, desto mere positive er de også omkring deres medlemskab.



De vigtigste medlemstilbud ifølge medlemmerne

Når vi spørger medlemmerne om, hvad de ser som turistforeningens vigtigste opgaver er de særligt enige om, at udviklingen af destinations digitale tilstedeværelse og guiden spiller særligt vigtige roller.



Uddybning af vigtige opgaver for turistforeningen (1)

- **Turistinformation til turister i området**
Mange ser det fortsat som én af foreningens kerneydelser at levere turistinformation.
- **At få de tyske turister tilbage**
Medlemmerne oplever at de tyske turister har svigtet destinationen og ser dette som et vigtigt indsatsområde for turistforeningen.
- **Vision og Strategi**
Flere medlemmer giver udtryk for et ønske om at have en overordnet og bærende vision for turismen i området. Medlemmerne efterspørger endvidere at turistforeningen udformer en strategi med konkrete mål om fx at være danmarks førende vandsports- eller lysterfiskerdestination og dermed få en mere klar retning på turismeudviklingen i området.
- **Rejsning af midler til udvikling af området**
Medlemmerne betragter det at skaffe finansiering til turismeudviklingsprojekter, som en vigtig opgave for turistforeningen.

Turistaktør

“Turistforeningens vigtigste opgave er at kaste lys på Hvide Sande – jo mere lys der kommer på området jo bedre.”

Uddybning af vigtige opgaver for turistforeningen (2)

- **Produktudvikling**
Turistforeningen skal fokusere på at, hvordan man løfter service og kvalitetsniveauet i de produkter destinationen tilbyder turisterne.
- **Facilitering af aktørsamarbejde**
Isenesættelse af de lokale aktører til bedre samarbejde omkring specifikke områder og produkter.
- **Tiltrækning af mere velhavende turister**
Det efterspørges at turistforeningen satser mere på at tiltrække mere velhavende turister i stedet for den “nedre middelklasse” som de tyske gæster der kommer i området primært repræsenterer.
- **International markedsføring**
Der er et ønske om at der arbejdes mere med tiltrækning af nye målgrupper eksempelvis velstående nordmænd og svenskere.

Turistaktør

“Turistforeningens vigtigste opgave er at opsætte langsigtede mål - fx at være den førende lystfiskerdestination om 10 år og så arbejde målrettet i den retning.”

Uddybning af vigtige opgaver for turistforeningen (3)

- **Politisk talerør**
Mange ser turistforeningen som en indflydelsesrig lobbyist i forhold til at være dagsordensættende hos erhvervslivet, kommunen og regionen.
- **Vedligeholdelse af områdets fysiske indretning**
Danmark er for dyrt og beskidt for tyskere. Det betragtes som en fælles opgave – med turistforeningen som driver – at holde området indbydende og rent. Det drejer sig fx om de offentlige toiletter og parkeringspladser.

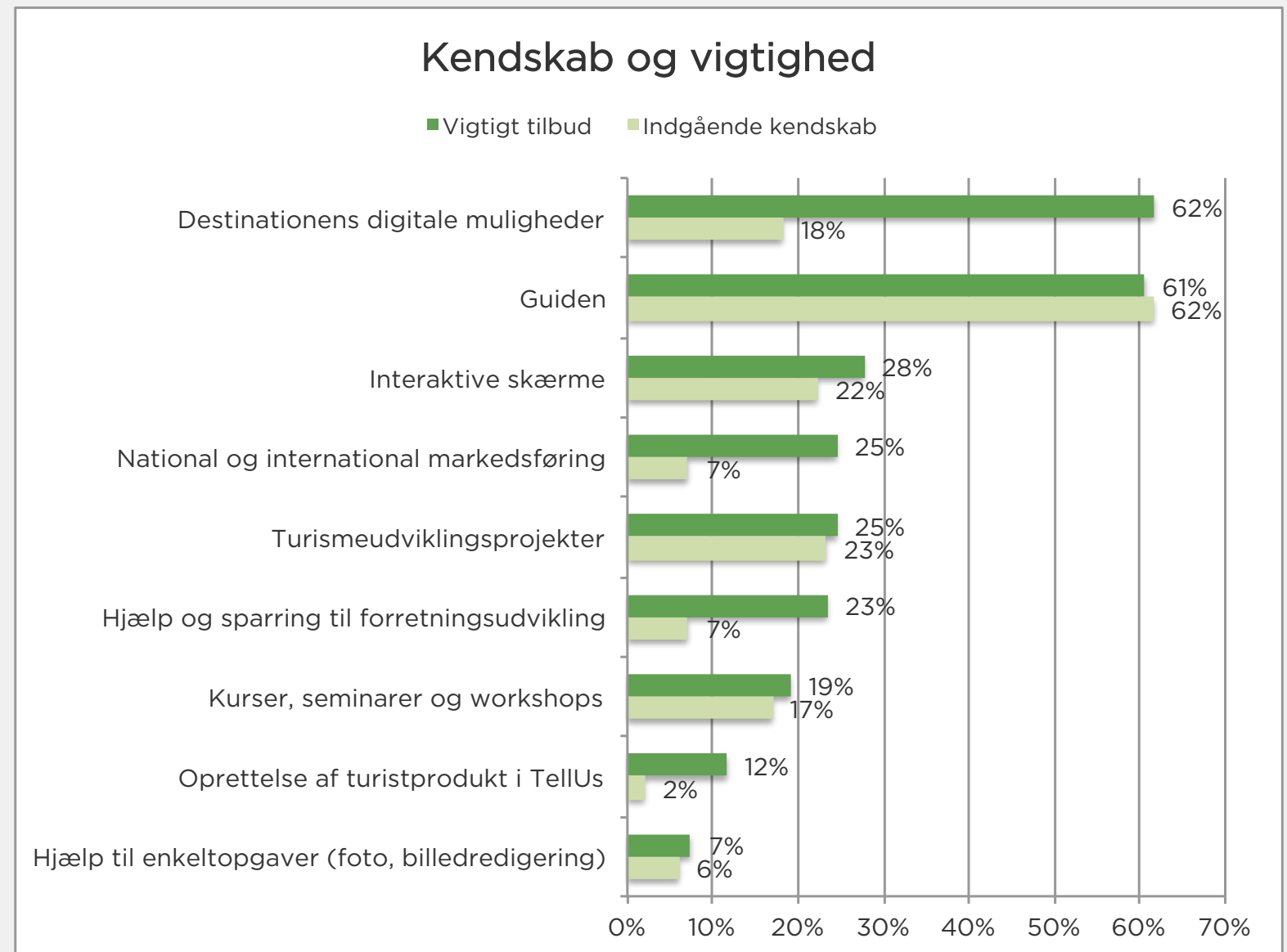
Turistaktør

“Vi samarbejder – det er måske et lidt stort ord – kun omkring Turistguiden. Jeg ser dem på samme måde, som hvis jeg skulle lave en lokalradioreklame eller lignende. Det er en form for mediebutik.”

Ydelsesbehov

Når vi spørger medlemmer om hvilke ydelser de mener er de vigtigste, tegner der sig et klart billede:

Turistguiden og arbejdet med de digitale medier vægtes betydeligt højere end de øvrige aktiviteter.

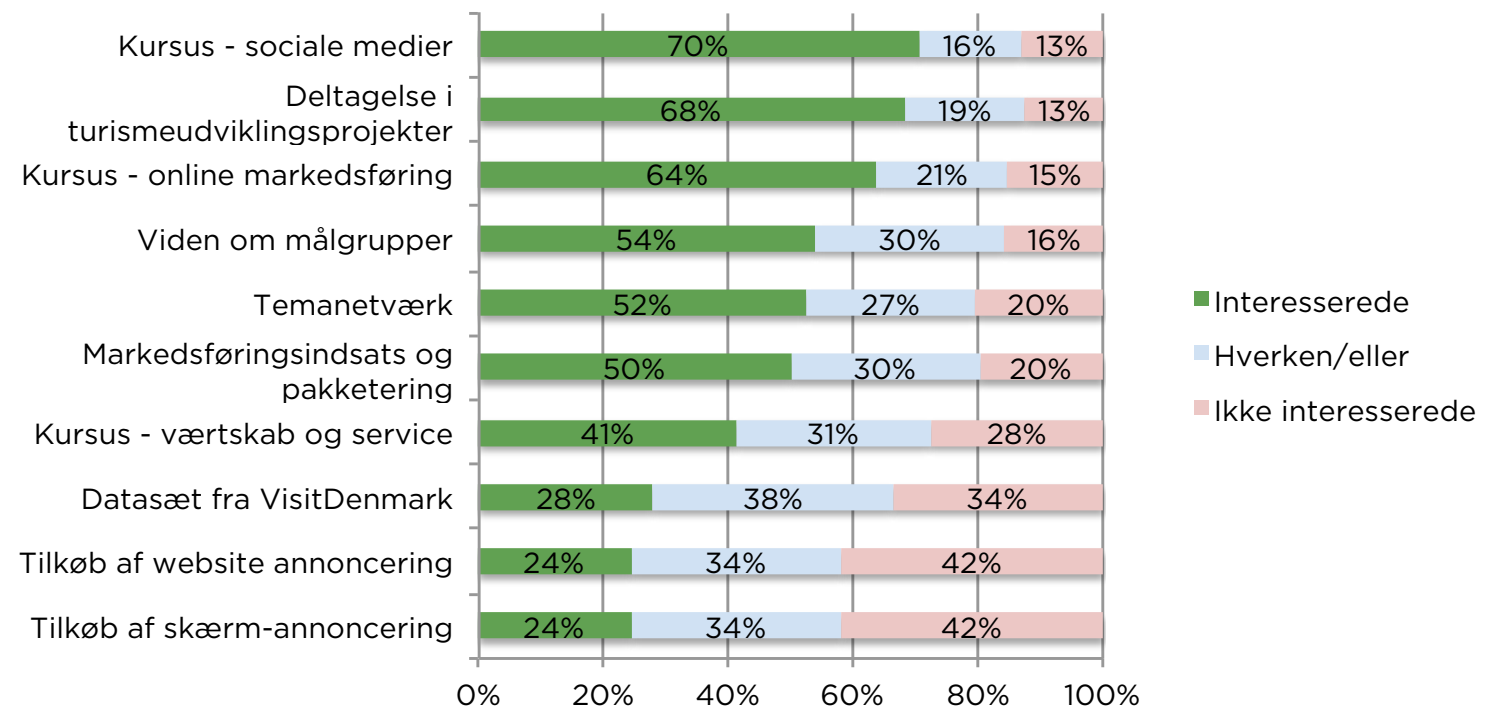


Ydelsesbehov

Spørger vi konkret ind til specifikke ydelser, svarer langt de fleste at de er interesserede i online markedsføring (inkl. kursus i sociale medier) samt deltagelse i turismeudviklingsprojekter. Derefter kommer interesse i viden om områdets målgrupper samt temanetværk.

Der findes dog også en gruppe af større aktører, der eksempelvis har markedsføringskompetencer in-house eller får dette behov dækket af den kæde de er medlem af. Det kan derfor være en udfordring for turistforeningen, at udbyde tilbud, som kan favne alle og dermed kan ydelserne fra turistforeningen have varieret værdi for det enkelte medlem.

Interesse i nye produkter



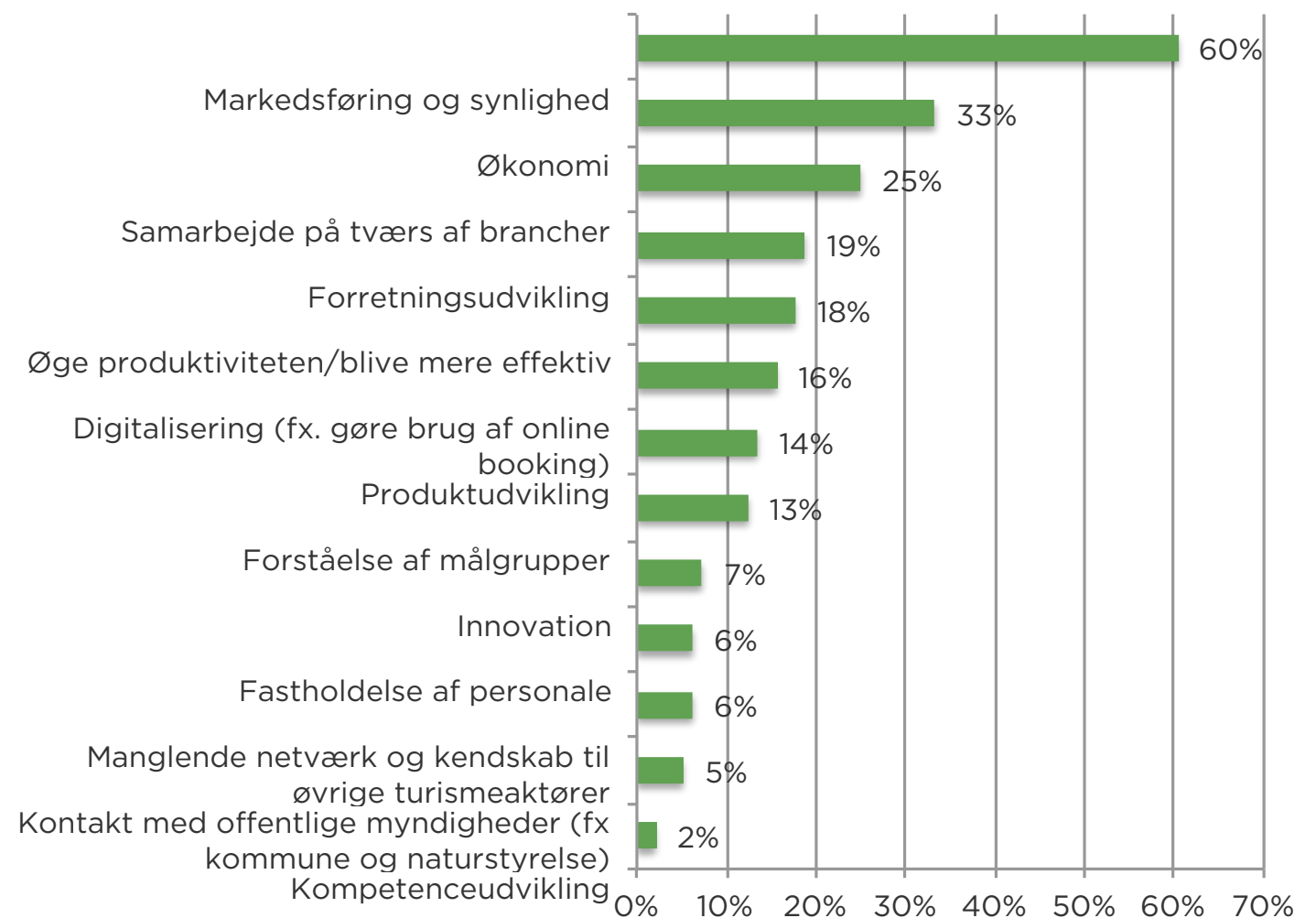
Medlemmernes udfordringer

En anden måde at kortlægge medlemmernes behov er at se på deres udfordringer for afdække aktørernes udtalte behov.

Ser vi på resultaterne fra surveyen, angiver aktørerne her **markedsføring og synlighed som den primære udfordring**. Dette efterfølges af økonomi, samarbejde på tværs af brancher samt forretningsudvikling.

I bunden ligger kompetenceudvikling, hvilket kan undre læseren, når efterspørgslen på kurser, som vi så tidligere, er høj. Ordnet "kompetenceudvikling" er et upræcist ord, som ikke lige så direkte appellere til et behov, som eksempelvis kurser inden for et bestemt emne.

Vigtigste udfordringer



Uddybning af medlemmernes udfordringer

- **Markedsføring**

Aktørernes indtjening er afhængig af antallet af turister. Derfor er markedsføring og tiltrækning af flere turister top of mind hos aktørerne. Medlemmerne ser det som foreningens opgave at præsentere området og få det til at se attraktivt og indbydende ud overfor turisterne.

- **At holde turistforeningen opdateret omkring nye tiltag**

Det er vigtigt for den enkelte aktør, at turistforeningen er informerede om og viser interesser for nye tiltag, så de kan hjælpe med at markedsføre og henvise til disse. Aktørerne efterspørger i den forbindelse besøg fra turistforeningen.

- **Udjævning af sæsonsudsving**

En af de største udfordring for medlemmerne er sæsonudsvingene. Der er stor forskel på sommer og vinter. Turistforeningen kan hjælpe medlemmerne ved at sætte fokus på at blive en helårsdestination og skabe grundlag for at tiltrække gæster hele året.

- **At være på forkant med turisternes behov**

Medlemmer ser en udfordring i at være på forkant med at skabe de oplevelsestilbud og de tiltag, som turisterne efterspørger, så området kan blive ved med at være attraktivt.

Turistaktør

“På den korte bane er det svært at sige hvad vi helt konkret får ud af et medlemskab, men på den lange bane handler det jo også om at det er et fællesskab der løfter området.”

3 typer turismeaktører

- **Den strategiske partner**

En mindre gruppe af større turismeaktører på destinationen, som driver en professionel turismevirksomhed. De har en stor interesse i at præge områdets udvikling og den turismepolitiske dagsorden. Aktøren har meget høj tilknytning til turistforeningen.

- **Den involverede aktør**

En turismevirksomhed, som engagerer sig i turistforeningens arbejde i det omfang, der er relevant for aktøren. Det kan for eksempel være deltagelse i projekter ellers selv bidrage med udviklingsidéer o.lign. Aktøren har mellem til høj tilknytning til turistforeningen.

- **Den passive aktør**

Ofte mindre aktører, hvoraf en stor del befinder sig i detailbranchen og derfor ikke direkte driver en turismevirksomhed. Incitamentet for at melde sig ind i turistforeningen er for at være med i Turistguiden samt at støtte op om turismen i området på et overordnet plan. Disse medlemmer har en meget lav tilknytning til turistforeningen.

3 typer turismeaktører

Strategisk behov

Vil gerne præge udviklingen af destinationen og foreningen.

Udviklingsbehov

Ønsker at deltage i projekter, netværk eller sammenhænge med mulighed for udvikling af egen forretning.

Servicebehov

Vil være en del af den fælles profil omkring Hvide Sande og føler sig forpligtet til at melde sig ind.



Turistaktør

“Det er en bevidst prioritering at være medlem - som en central aktør er det vigtigt at vi søger indflydelse og kommer med input.”

Medlemskab betragtes som en skat til et fælles gode

Fælles for alle tre aktørsegmenter er at de primært betragter kontingentet til turistforeningen som en skat til et fælles gode og fælles styrkelse af området. At være medlem af turistforeningen og betale kontingent ses som et grundlag for at være en del af turisterhvervet.

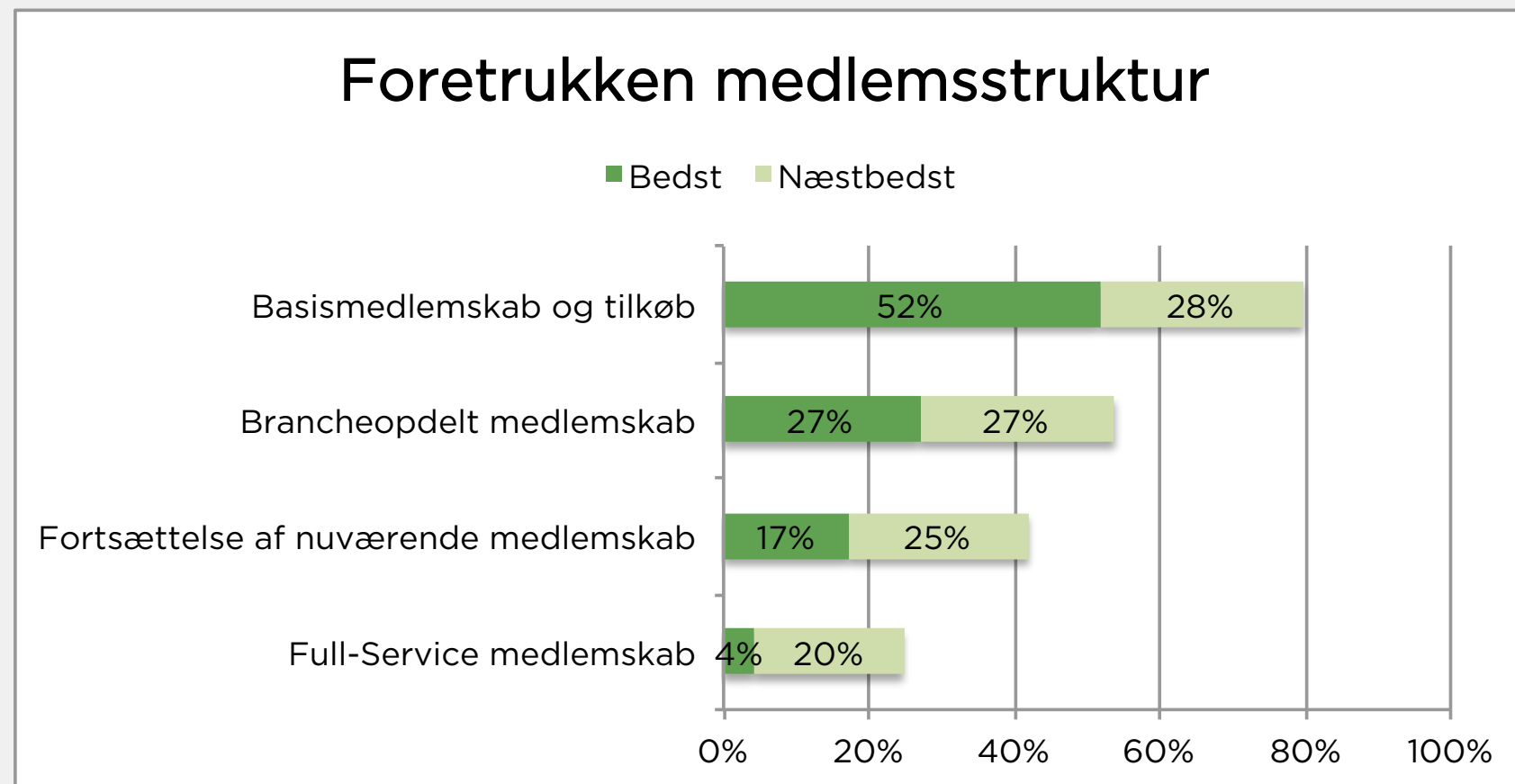
Dette kommer også til udtryk ved, at mange har svært ved at sige, hvad de betaler i medlemskab, eller præcist hvilke ydelser turistforeningen tilbyder ud over turistinformation og Turistguiden. De involverede aktører og de strategiske partnere har dog også blik for turistforeningens turismeudviklingsprojekter.

Turistaktør

“At betale kontingent efter antal ansatte er en sjov måde at måle på i en meget sæsonbetonet branche som turisme. Vi er 15 ansatte i januar og 25 i juni. Så jeg ved da godt, hvilken måned jeg helst vil betale mit kontingent.”

Ønsker til medlemskabsstrukturen

Medlemmer er blevet spurgt om hvilken foretrukken medlemsstruktur de ønsker. Her svarer den største gruppe at et basismedlemsskab med tilkøb er den foretrukne model. Vi har valgt ikke at lægge så meget i disse svar, da det er svært at forholde sig til en medlemskabsmodel man ikke kender.



Turistaktør

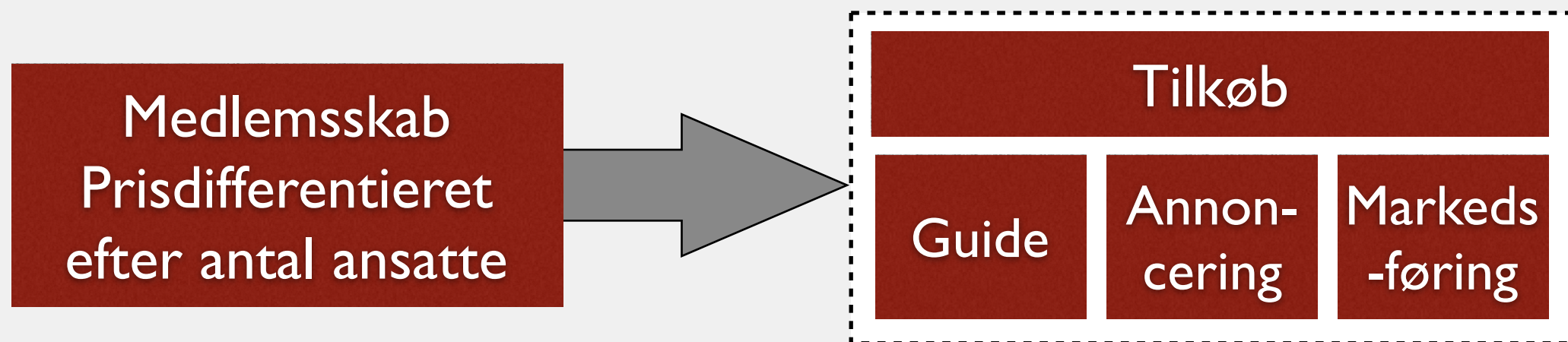
**“Kontingentet er ikke så højt,
så det passer nok godt med,
hvad man får ud af det.”**

Eksisterende forretningsmodel for Ringkøbing Fjord Turisme

I det følgende ser vi på den eksisterende forretningsmodels medlemsstruktur og økonomi samt fordele og ulemper.

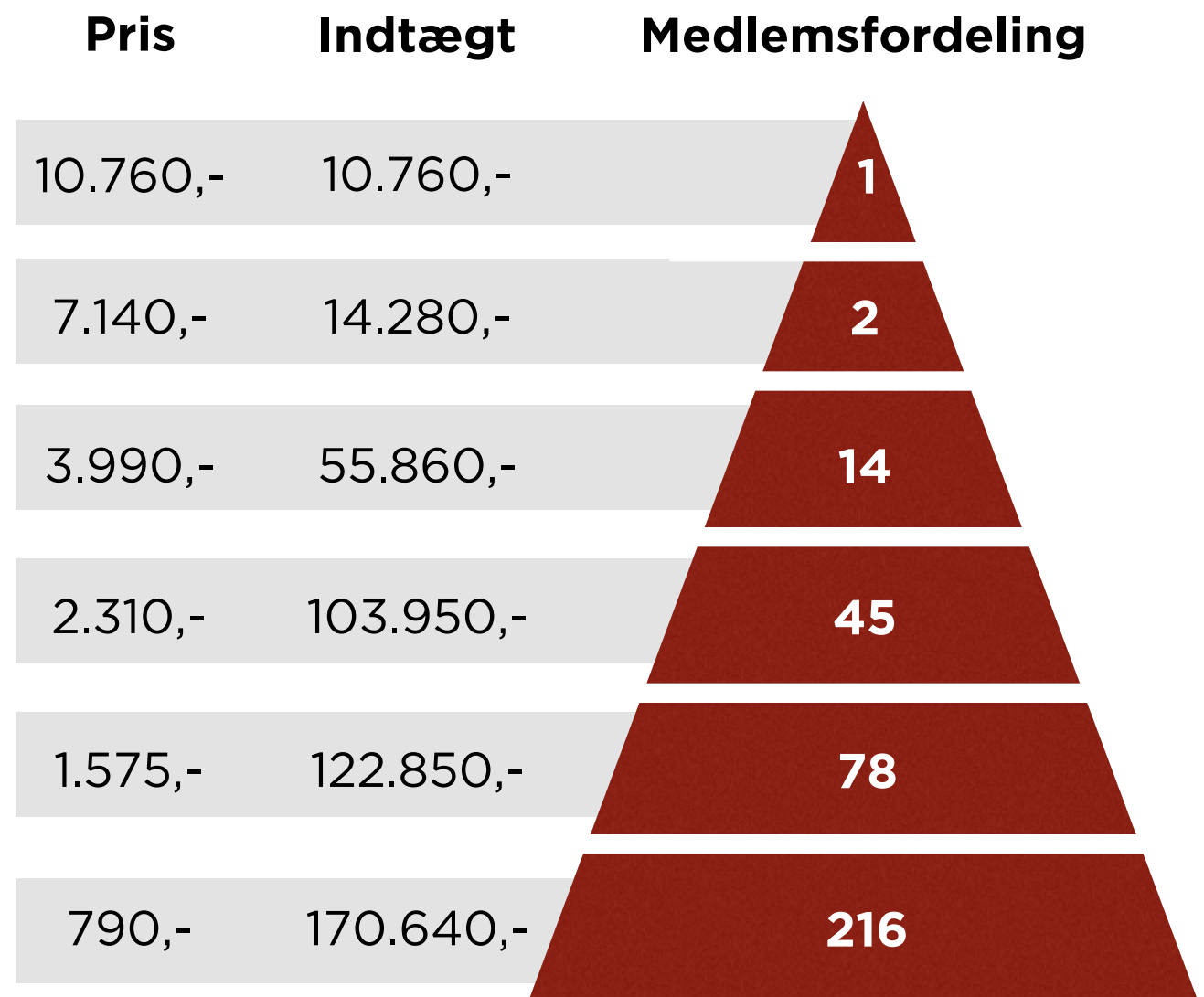
Eksisterende medlemsstruktur i Ringkøbing Fjord Turisme

- Turistforeningens nuværende medlemsstruktur tilbyder kun én type medlemskab, som er udifferentieret i forhold til services, udbytte og brug. I stedet afhænger prisen af medlemmets antal af medarbejdere.
- I medlemsskabet er der mulighed for enkelte typer af tilkøb primært i form af yderligere deltagelse i markedsføringsaktiviteter. Alle medlemmer har lige adgang til at tilgå tilkøbsydelserne.



Økonomi i nuværende medlemsstruktur

- **Den samlede indtægt fra medlemsskaber i 2013 var kr. 478.340.**
- Kun meget få medlemmer når øverst op i betalingshierarkiet, idet de fleste medlemmer har få eller ingen medarbejdere.
- De øverste 17% af medlemmerne betaler 40% af den samlede indtægt fra medlemskaber.
- Den gennemsnitlige indtægt per medlem er kr. 1.350.



Fordele ved eksisterende medlemsstruktur

- Kun én type af medlemsskab giver et mindre salgsarbejde. Medlemmet skal kun tage stilling til om de ønsker at være med, herefter bestemmes prisen automatisk.
- Manglende differentiering af ydelser betyder en mindre administrativ byrde i forhold til at håndtere, hvilke medlemmer, der har hvilke rettigheder.
- Alle medlemmer er lige i forhold til foreningens regler.

Ulemper ved eksisterende medlemsstruktur

- Der er ikke sammenhæng mellem medlemmernes engagement i foreningen og brug af foreningens ydelser og det betalte medlemsbidrag.
- Forretningsmodellen tager udgangspunkt i antal ansatte, men tager ikke højde for sæsonudsving og medarbejderantal kontrolleres ikke.
- Det billigste medlemsskab koster mere at administrere, end medlemmet betaler i medlemsskab.
- Der mangler en kobling mellem medlemsskab og værditilbud der kan skabe klarhed over hvilke ydelser foreningen leverer til det enkelte medlem.
- Den nuværende medlemsstruktur tager ikke højde for destinationens mange nye værditilbud særligt inden for online og offline markedsføring.

Ny forretningsmodel for Ringkøbing Fjord Turisme

Det følgende præsenterer den nye forretningsmodel samt medlemskabsstruktur for Ringkøbing Fjord Turisme.

Introduktion til differentieret trinmodel

Vi foreslår en medlemsstruktur der er opbygget efter en trinmodel, hvor medlemskabet bliver koblet til det niveau af medlemsydelser, det enkelte medlem er interesseret i.

3 aktørtyper – 3 medlemstrin

Trinmodellen er bygget op af tre trin med tre tiltagende grader af ydelser medlemskabet giver adgang til. Trinene er målrettet de tre idealtyper for turismeaktører, der er identificeret i medlemsundersøgelsen, idet de tre typer har tre distinkte sæt af behov.

Med udgangspunkt i idealtyperne for turismeaktørerne kan ydelser og betaling differentieres så medlemmerne i højere grad betaler efter deres brug af foreningens ydelser.

Medlemmer inddrages i medlemsskabvalg

Medlemmet skal selv inddrages i beslutning om hvilket medlemskab, de har behov for til sammenligning med det nuværende ensartede medlemskab for alle medlemmer. Det betyder at foreningen i højere grad skal synliggøre de værdiskabende ydelser over for medlemmerne og gøre medlemmerne aktivt involverede i valget af medlemsskab.

2 trin uden for medlemsmodellen

Udover tre trin til de tre idealtyper af medlemmer er medtænkt to yderligere trin uden for modellen. Et trin til aktører uden for turismeerhvervene, som fortsat ønsker at støtte foreningen både symbolsk og økonomisk, og et trin til aktører uden for kommunen, som ønsker at deltage i guiden og andre markedsføringstiltag.

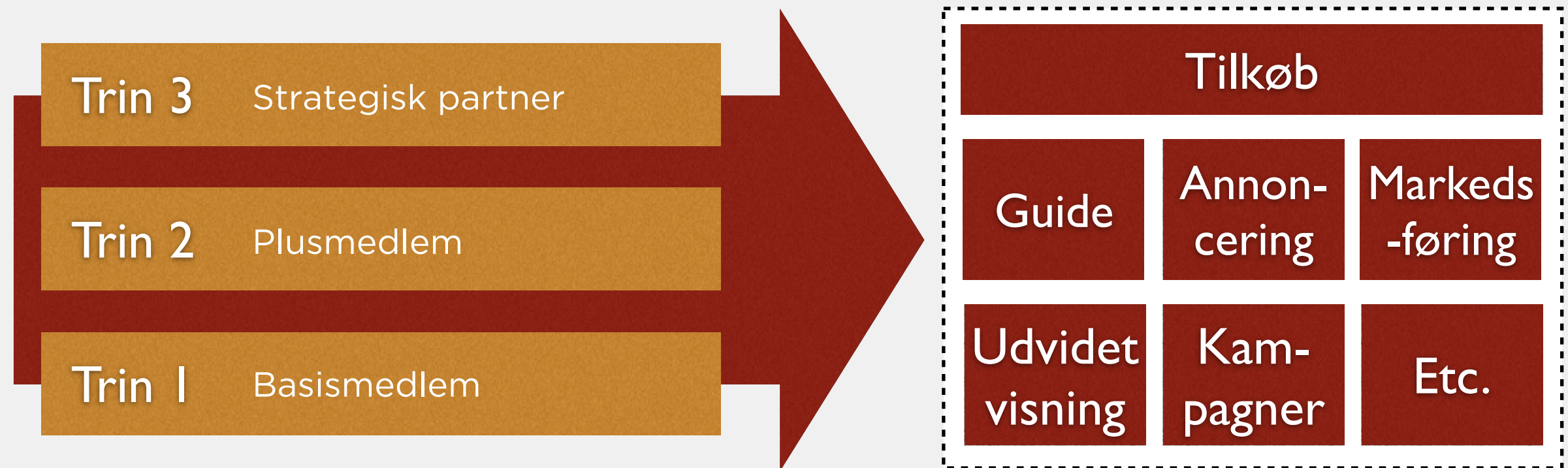
Bygger på eksisterende tilbud

Der er i modellen ikke tænkt nye tilbud ind, kun omstrukturering af eksisterende tilbud og aktiviteter, men fremhævet, så værdien tilsvare medlemmernes ønsker.

Bilag

Se bilag for detaljeret differentiering af værditilbud til hvert medlemstrin.

Medlemsskaber i differentieret trinmodel



Trin 0 Støttemedlem

Brochureafgift for aktører
udenfor kommunen

NB: Medlemmer uden for kommunen må deltage på trin 0, 1 og 2, men de har ikke stemmeret til generalforsamlinger.

Fordele ved differentieret trinmodel

- Gennem de forskellige trin i medlemsskabsmodellen sættes der fokus på de ydelser foreningen tilbyder.
- Foreningens værdi tydeliggøres for de tre kortlagte aktørtyper (strategiske, involverede og passive).
- Niveauerne er indrettet, så omkostningerne af de enkelte ydelsesniveauer i højere grad dækkes af medlemsbidraget i hvert trin.
- Gennem de øverste trin i modellen kan foreningen fokusere sin indsats omkring de involverede og strategiske medlemmer, men samtidig have plads til de mere passive aktører i området.
- De øverste trin vil give en øget indtægt, som foreningen kan bruge til at skabe værdi for medlemmerne.

Målgruppebeskrivelse for hvert trin

Trin 3

Strategisk partner: For de aktører som ønsker særlig strategisk indflydelse på udviklingen af turismeindsatsen i kommunen. Dette sker ved at partnerne indgår i destinationens advisory board og er med til at udforme strategiske turismeudviklingsprojekter. De strategiske partnere vil få en særlig prioriteret synlighed på destinationens samt eksterne markedsføringsplatforme. .

Trin 2

Plusmedlem: For aktører som ønsker at samarbejde med foreningen om at udvikle turismen samt deres egen forretning gennem sparring og deltagelse i netværkgrupper med andre plusmedlemmer og strategiske partnere. Plusmedlemmer får desuden en udvidet synlighed på destinationens samt eksterne markedsføringsplatforme.

Trin 1

Basismedlem: For aktører som ønsker et grundlæggende medlemsskab der sikrer en online synlighed samt adgang til tilkøb af eksempelvis yderligere markedsføring så som annoncering i Turistguiden.

Trin 0

Støttemedlem: For aktører, som ikke gør brug af foreningens ydelser, men ønsker at støtte foreningens arbejde med at fremme turismeudviklingen i området.

Uddybelse af advisory boardets rolle

Bestyrelse versus advisory board

En bestyrelse har en lovbestemt magt og ofte også et økonomisk og juridisk medansvar og en tilsynspligt i virksomheden, organisationen eller foreningen. Et advisory board derimod kan have fokus på visioner, udviklingsretninger og perspektiver på det daglige arbejde. Boardet er således alene rådgivende. Det indebærer som udgangspunkt, at det er foreningens aktuelle behov, der sætter rammerne for, hvad der er på dagsordenen. Advisory boardet skal derfor ses som direktørens nærmeste daglige rådgivere og sparringspartnere i forhold til den strategiske dagsorden.

Medindflydelse er motivationen

De virksomheder, organisationer og foreninger, der anvender deres advisory Board aktivt, og formår at sammensætte et godt team og gør en dyd ud af at udnytte de ressourcer de

enkelte medlemmer besidder, får stor værdi ud af at arbejde med et Advisory Board og tilsvarende får medlemmerne i disse advisory board ofte en stor personlig værdi, såvel som medindflydelse ved være med.

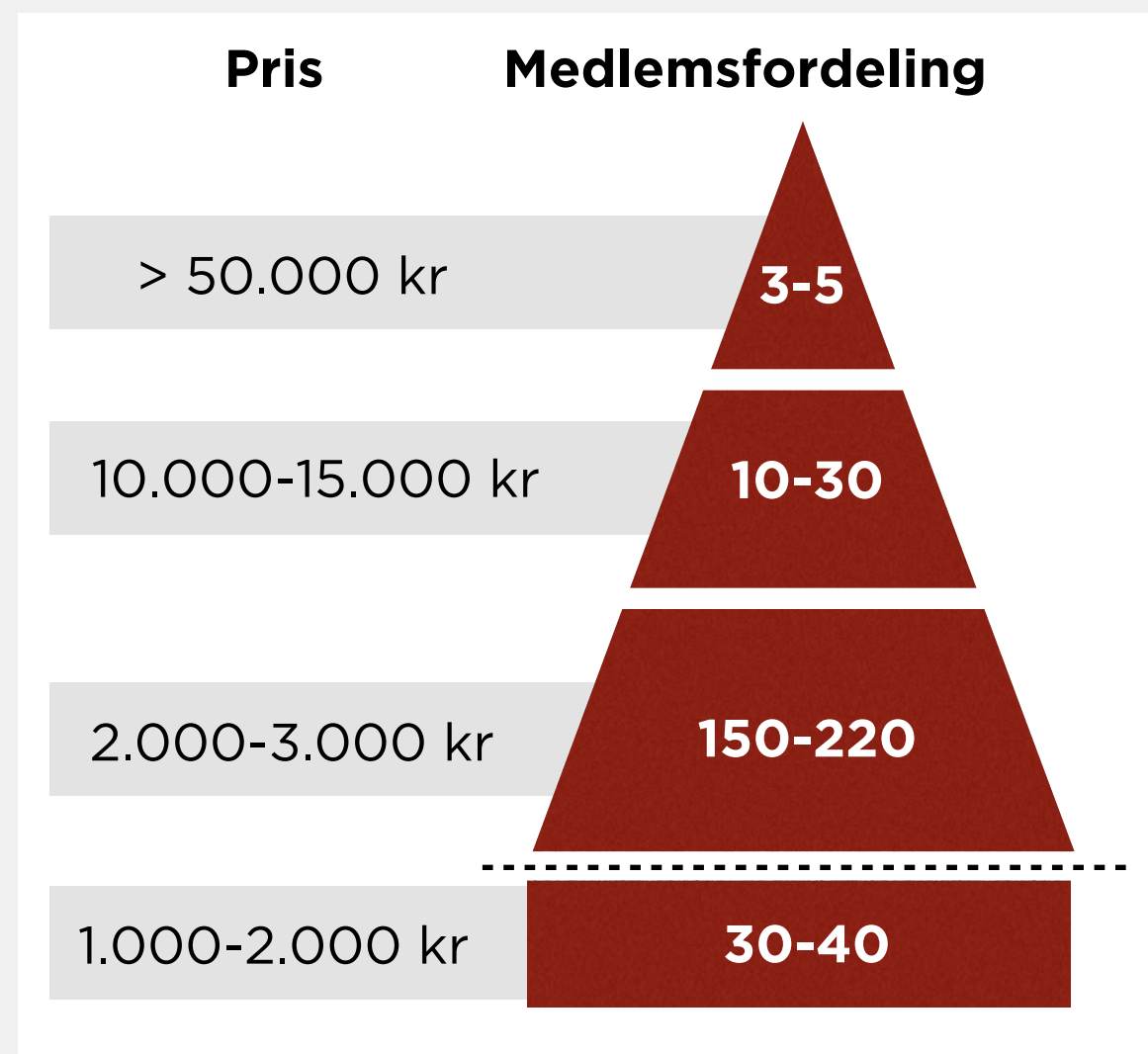
Netop medindflydelse og ønske om at præge en udvikling af turismen og blive inddraget har været nøgleord fra flere af de centrale medlemmer i foreningen. De har et ønske om at blive taget mere ved råd, om at deres viden og erfaringer bliver brugt mere aktivt og i sidste ende om at præge udviklingen. Det er ikke en bestyrelsespost og det politiske arbejde der har deres interesse.

Ulemper ved differentieret trinmodel

- Valg af medlemsskab flyttes fra et automatisk regelsæt over til det enkelte medlem (i dialog med foreningen). Det vil sætte større krav til foreningen om at kommunikere mulighederne i de forskellige trin og holde dialog med medlemmerne om deres udbytte og brug.
- Nogle medlemmer vil opleve at skulle betale en højere pris for at få adgang til samme ydelser, som i dag.

Medlemsfordeling i den nye struktur

- **Ca. 5 på trin 3 - Strategisk partner**
En håndfuld af foreningens medlemmer har en særlig strategisk interesse i foreningen, og vil være interesserede i trin 3.
- **Ca. 10 % på trin 2 - Plusmedlem**
En mindre gruppe på omkring 10 % af medlemmerne vil have interesse i et udvidet medlemskab, hvor der er flere services inkluderet.
- **Flest på trin 1 - Basismedlem**
De fleste nuværende medlemmer forventes at ville købe sig ind på det nederste trin, hvor tilkøb er muligt - altså trin 1. Størstedelen af de nuværende medlemmer er med for at være en del af fællesskabet og for at have adgang til de digitale muligheder.
- **Aktører der vil støtte på trin 0 - Støttemedlem**
Trin 0 forventes at tiltrække aktører uden for turismeerhvervet, som ønsker at støtte foreningens arbejde. Omkring 10 % af de nuværende medlemmer forventes at ende her.



Indtægter fra medlemsskab i ny medlemsstruktur

Indtægter fordelt på medlemstrin

Størstedelen af indtægterne vil stadig komme fra de nederste niveauer af medlemsskaber, da det er her størstedelen af medlemmerne vil være at finde.

Medlemsundersøgelsen viste, at der er en mindre gruppe af medlemmer, som efterspørger det øverste trin med strategisk indflydelse, og som vil være villig til at betale den pris, det må koste.

Størst usikkerhed omkring trin 2 - Plusmedlemskab

Den største usikkerhed er omkring trin 2, hvor medlemmerne skal vælge at betale en højere pris for et bedre værditilbud. Mængden af medlemmer her vil afhænge af, hvor god turistforeningen er til at signalere den værdi, medlemmerne bliver tilbudt.

Foreningens tidsforbrug på hvert trin

Det estimeres at hvert medlem vil kræve mellem 5 og 8 timer at håndtere et givent år, hvilket inkluderer både timer til dialog i forbindelse med salg samt håndtering af digitale og fysiske medlemstilbud. Derudover forventes et netværksmedlem at kræve 20 timer årligt, baseret på at et netværk med 5 aktører vil kræve omkring 100 timer at facilitere for et år. Der er derfor stor forskel på omkostningerne forbundet med det enkelte medlem på de to nederste trin og de to øverste trin på.

Trin 0 tilbydes kun meget begrænsede ydelser, mens trin 1 primært tilbydes grundlæggende synlighed.

Ved trin 2 og 3 tilbydes medlemmerne at deltage i netværk, hvilket kræver en væsentligt højere indsats fra turistforeningen, både i forbindelse

med dialog med det enkelte medlem og timer der bruges på at facilitere netværkene. Bruger foreningen omkring 20 timer per medlem på dialog og netværksfacilitering vil trin 2 eksempelvis have en relativ høj omkostning.

På næste side er de årlige omkostninger per medlem estimeret.

Indtægter fra medlemsskab i ny medlemsstruktur

Der er brugt forskellige timesatser for estimering på baggrund af om medlemmet kræver salgsindsats, digital administration, netværksfacilitering eller lignende. Tabellen viser at trin 0 og trin 2 er særligt prisfølsomme. Trin 2 fordi netværksfacilitering er en timetung ydelse og trin 0 fordi prisen er sat relativt lavt.

Trin 3 forventes at give et højt dækningsbidrag per medlem, men der er endnu ikke medregnet timer for facilitering af advisory board.

	Pris på medlemskab	Estimeret omkostning (antal timer)	Estimeret omkostning (kroner)	Dækningsbidrag per medlem
Trin 3	50.000	28	13.160	36.840
Trin 2	15.000	26	12.220	2.780
Trin 1	3.000	5	2.350	650
Trin 0	1.000	2	940	60

Introduktion til forventet medlemstilslutning

Medlemsundersøgelsen viste, at en stor del af medlemmerne er åbne over for en ny medlemstruktur og også åbne for at betale et andet kontingent, så længe den værdi, de får ud af medlemskabet er tilsvarende højere. Disse aktører vil umiddelbart følge uden problemer over i en ny medlemsstruktur. Der er til gengæld også en stor andel passive medlemmer, hvor det er usikkert, hvordan de vil reagere på en ny medlemsstruktur, og hvilket medlemskab de vil vælge.

Med udgangspunkt i medlemsundersøgelsen har vi opstillet tre scenarier for medlemstilslutningen i turistforeningen efter omlægning til en ny medlemsstruktur.

Scenarier for forventet medlemstilslutning

Konservativt scenarium

Turistforeningen har ikke succes med at kommunikere værditilbuddene i de nye typer af medlemskaber, hvilket gør en stor del af medlemmerne falder fra. Kun meget få vælger de dyreste typer medlemskab, hvilket også gør det svære for foreningen at skabe værdi i netværkene, og kun enkelte vælger at træde ind i advisory boardet. Der er fortsat en stor del af medlemmerne, som ønsker at benytte guiden og foreningens digitale muligheder, hvilket gør, at de vælger et medlemskab på trin 1. Mange af de passive medlemmer oplever omlægningen af medlemsstrukturen som negativ og følger derfor ikke med over i den nye medlemsstruktur.

Realistisk scenarium

Turistforeningen fortsætter sin brede opbakning i kommunen, og foreningens nye tilbud om udvidet medlemskab med netværk, markedsføring og udvikling har moderat succes. Der er dog en mindre del af de passive medlemmer, som, grundet manglende indsigt i foreningens værditilbud, ikke følger med over i en ny medlemsstruktur og stopper som medlemmer. Aktører uden for turismeerhvervet, som stadig ønsker at støtte foreningens arbejde fortsætter med et medlemskab i trin 0.

Optimistisk scenarium

Turistforeningen har succes med at signalere sine nye værditilbud inden for de forskellige typer af medlemskab, hvilket gør det nemt for aktørerne at se, hvad de får ud af deres kontingent. En stor del af de aktive og nære medlemmer omkring Hvidesande og Ringkøbing søger ind i netværk omkring udvikling og markedsføring. Størstedelen af medlemmerne vælger trin 1 for at få adgang til de digitale muligheder og tilkøb af annoncer i guiden. De passive medlemmer fortsætter dog med at støtte foreningen gennem medlemskab på trin 0, hvor nogen vælger at betale det mindste medlemskab og andre fortsætter med at købe et dyrere medlemskab for at støtte foreningen økonomisk.

Medlemstilslutning og pris i de tre scenarier

- Medlemmerne giver udtryk for ikke at være særlig prisfølsomme i forhold til hvilket niveau kontingentet har. Alligevel vil et spring fra nuværende 790 kr. til 3.000-5.000 kr. være et stort spring for mange mindre turismeaktører.
- Prisniveauet for trin 1, hvor de fleste medlemmer forventes at ville indtræde er derfor beregnet som 2.000-3.000 kr.
- Medlemstilslutning forventes at ligge fra samme niveau, som i dag, i det optimistiske scenarium, til et niveau i det urealistiske scenarium, hvor 50-100 af de perifere og mere passive medlemmer ophører som medlemmer.
- **Se oversigt på næste side om medlemstilslutning med en lav og en høj prisstruktur.**

Medlemstilslutning og pris i de tre scenarier

Optimistisk scenarium	Antal medlemmer	Pris
Trin 3	5	35.000
Trin 2	30	12.000
Trin 1	250	2.300
Trin 0	40	1.000

Optimistisk scenarium	Antal medlemmer	Pris
Trin 3	5	50.000
Trin 2	30	15.000
Trin 1	250	3.000
Trin 0	40	1.000

Realistisk scenarium	Antal medlemmer	Pris
Trin 3	4	35.000
Trin 2	20	12.000
Trin 1	200	2.300
Trin 0	30	1.000

Realistisk scenarium	Antal medlemmer	Pris
Trin 3	4	50.000
Trin 2	20	15.000
Trin 1	200	3.000
Trin 0	30	1.000

Konservativt scenarium	Antal medlemmer	Pris
Trin 3	3	35.000
Trin 2	10	12.000
Trin 1	180	2.300
Trin 0	30	1.000

Konservativt scenarium	Antal medlemmer	Pris
Trin 3	3	50.000
Trin 2	10	10.000
Trin 1	180	2.000
Trin 0	30	1.000

Lav prissætning

Høj prissætning

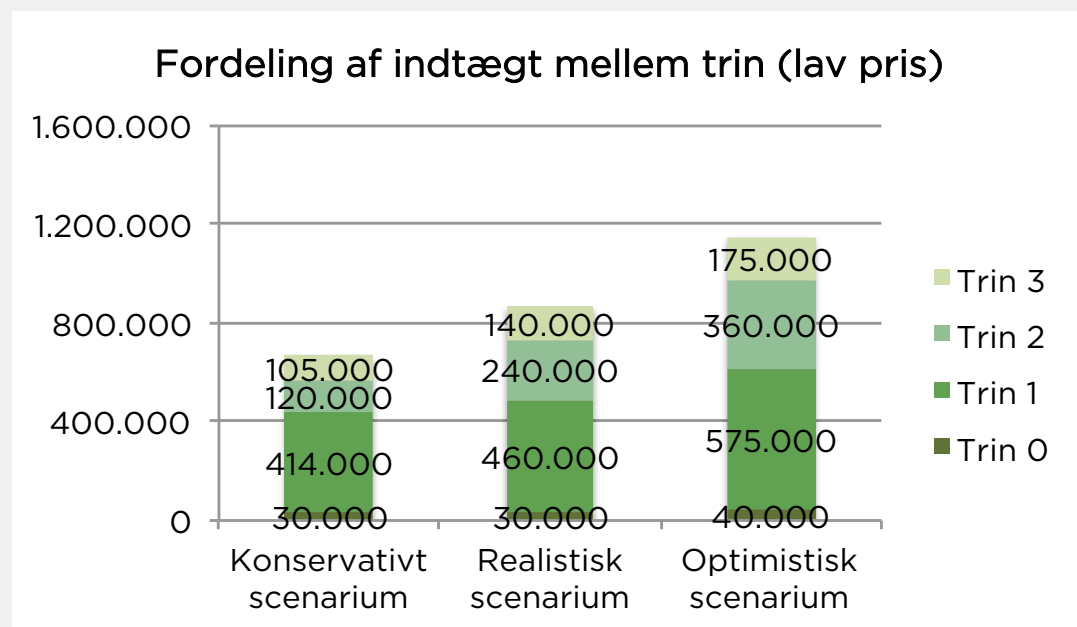
Fordeling af indtægter (1)

Omkring halvdelen af indtægterne forventes at komme fra basismedlemskabet trin 1, hvor der er mulighed for tilkøb.

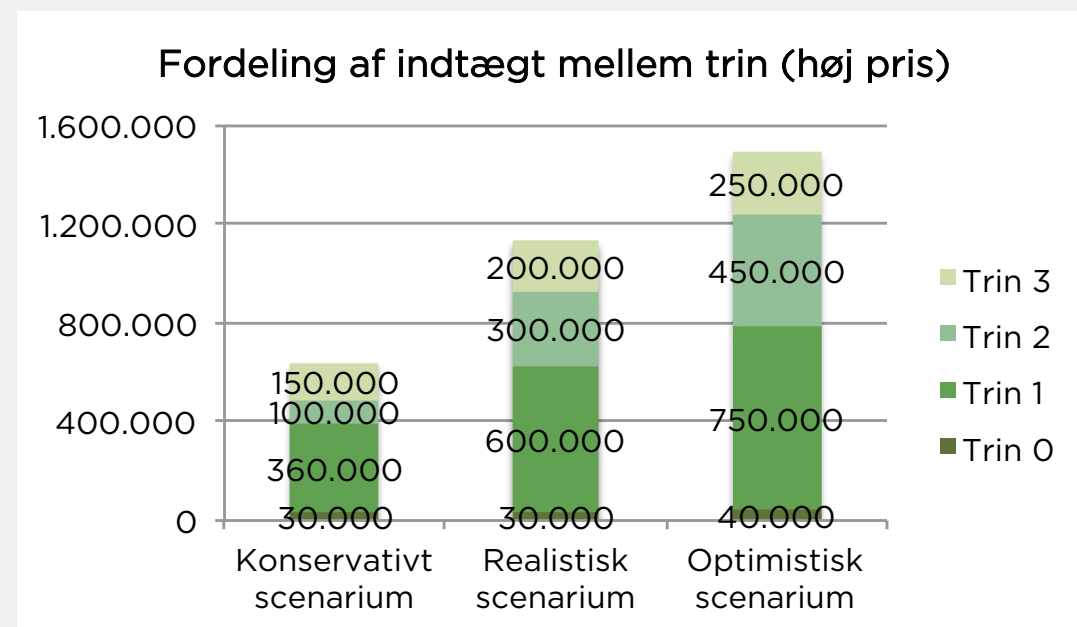
Værdien af trin 2 og trin 3 stiger hurtigt, da hvert medlem lægger et relativt højt kontingent for disse medlemskaber. Til gengæld kræver de også en højere timemæssig indsats fra foreningen.

Se grafer på næste side.

Fordeling af indtægter (2)



Indtægter ved lav prissætning



Indtægter ved høj prissætning

Indtægter og omkostninger for prissætninger (1)

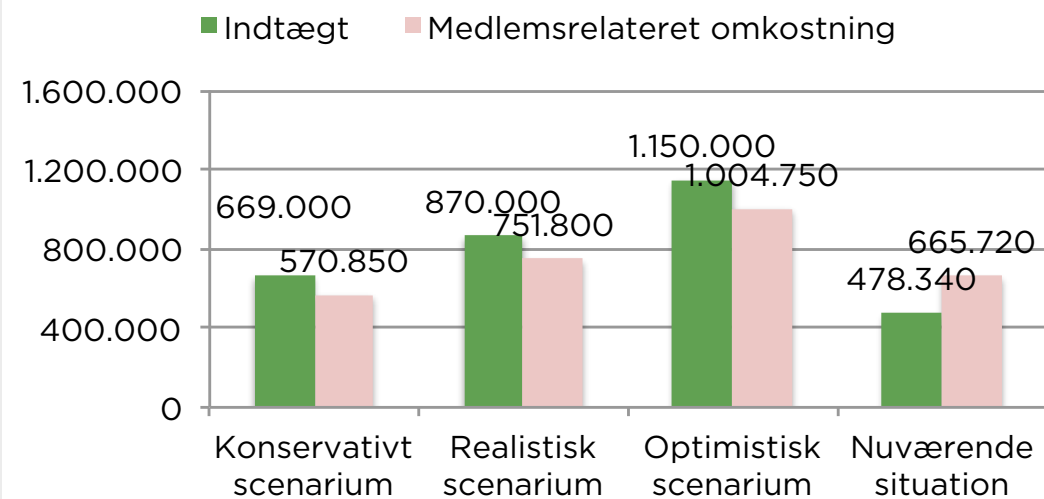
Den forventede samlede medlemsindtægt vil ligge mellem kr. 0,7 og kr. 1,5 mio., afhængigt af om medlemmerne fastholdes og hvilken pris, der bliver sat for særligt de øverste medlemstrin.

I det konservative og optimistiske scenarium, hvor andelen af medlemmer på trin 2 og 3 stiger, vil der være en større del af kontingentindtægten tilbage efter omkostninger til medlemshåndtering og netværk, som kan bruges på yderligere værdiskabende aktiviteter for medlemmerne.

Se grafer på næste side.

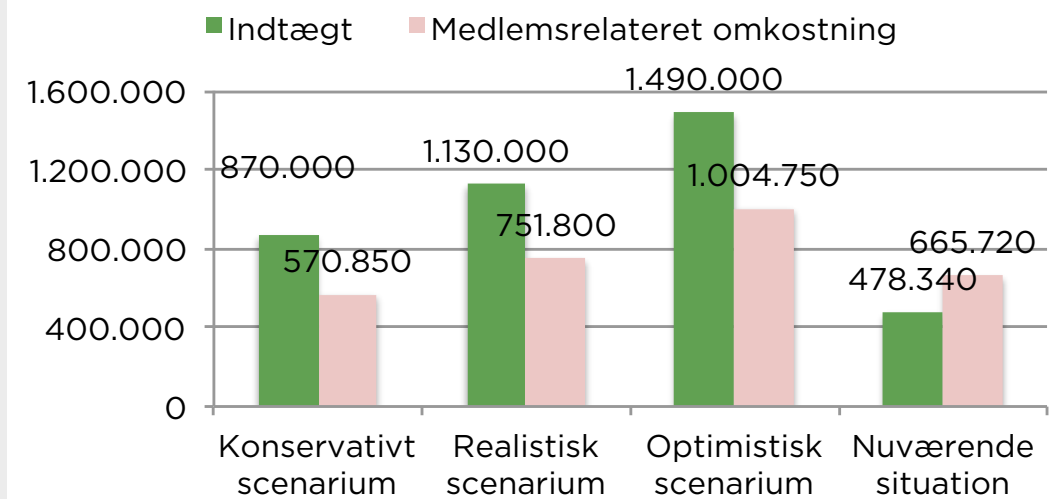
Indtægter og omkostninger for prissætninger (2)

Samlet indtægt og omkostning (lav pris)



Indtægter sammenlignet med omkostninger ved lav prissætning

Samlet indtægt og omkostning (høj pris)



Indtægter sammenlignet med omkostninger ved høj prissætning

Overvejelser omkring implementering af ny forretningsmodel

Proces for overgang til den nye medlemsstruktur

Der skal udarbejdes en medlemsguide der på meget konkret vis beskriver den nye medlemsstruktur, og tydeliggør de konkrete værditilbud der knyttes til de enkelte trin. Et følgebrev med argumenter for disse forandringer såvel som en præsentation af destinationens visioner og strategiske retning bør fremsendes sammen med medlemsguiden.

Medlemsguiden fremsendes til alle medlemmer.

Fokus på medlemmer på øverste trin

Vi anbefaler at der tages telefonisk kontakt og/eller aftales et møde med de medlemmer der bidrager med det største medlemsbidrag ud fra den eksisterende medlemsstruktur, så det sikres at de også fremover træder ind på det rette niveau.

Kommunikation og kvalitetssikring er afgørende for en succesfuld overgang

Der ligger en vigtig kommunikationsopgave i at sikre en løbende og åben orientering til medlemmerne omkring de forandringer som de nye medlemstrin fører med sig. Denne opgave kan evt. igangsættes inden den nye medlemsguide fremsendes.

Vi anbefaler at der udpeges en overordnet medlemsansvarlig der har den koordinerende rolle i forhold til at arbejde med den forandringsproces som introduktionen af de nye medlemsstrukturer vil kræve.

Internt skal det sikres at destinationens medarbejdere er velinformerede omkring den nye struktur, samt at medlemmerne får leveret de ydelser de er berettiget til jf. deres medlemstrin. En løbende kvalitetskontrol og tilpasning af disse

ydelser er vigtig for at sikre en medlemsopbakning omkring de nye medlemsstrukturer.

Det kan overvejes at få udarbejdet en opfølgende tilfredshedsanalyse hos medlemmerne et år efter introduktionen af den nye medlemsstruktur.

Foreningens vedtægter

Der kan være juridiske aspekter af det at introducere en ny medlemsstruktur, og ændrede kontingentbidrag i forhold til foreningens vedtægter der naturligvis skal følges