

## Design af innovationsforløb for naturturisme-entreprenører

Nye veje i Naturpark Åmosen

Sørensen, Flemming; Jensen, Jens Friis; Grindsted, Thomas Skou

*Publication date:*  
2023

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Sørensen, F., Jensen, J. F., & Grindsted, T. S. (2023). *Design af innovationsforløb for naturturisme-entreprenører: Nye veje i Naturpark Åmosen*. Roskilde Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

2023

# Design af innovationsforløb for naturturisme-entreprenører

Nye veje i Naturpark Åmosen

Flemming Sørensen, Jens Friis Jensen  
og Thomas Skou Grindsted



NATURPARK  
ÅMOSEN



NORDEA  
FONDEN

# INDHOLD

**Design af innovationsforløb for naturturisme-entreprenører**  
Nye veje i Naturpark Åmosen

Flemming Sørensen, Jens Friis Jensen og Thomas Skou Grindsted

Forsidefoto: Sofie Cold-Ravnkilde

Finansiering: Nordea Fonden

Layout: Lisbeth Damgaard

© RUC og forfatterne, 2023, ISBN 978-87-91362-79-8

Rapportens baggrund og formål.....	4
1 Hvad siger forskningen om entreprenørskab og innovation i naturturisme? .....	5
2 Innovationsforløbet i projektet Nye veje i Naturpark Åmosen: struktur og indhold .....	7
3 Refleksioner over effekter og udfordringer i forløbet.....	9
4 Forslag til design af innovationsforløb for naturturisme-entreprenører.....	12
Referencer.....	19



NATURPARK  
ÅMOSEN

RUC

NORDEA  
FONDEN



Tissø. Foto: Sofie Cold-Ravnkilde

# RAPPORTENS BAGGRUND OG FORMÅL

Målet med denne rapport er at give inspiration til udviklingen af innovationsforløb for naturturisme-entreprenører.

Rapportens forslag vil i et vist omfang også kunne bruges i forhold til design af innovationsforløb andre mindre turismevirksomheder og turismeentreprenører.

Rapporten tager udgangspunkt i et innovationsforløb gennemført i projektet Nye veje i Naturpark Åmosen, men trækker også på erfaringer fra tidligere lignende innovationsforløb, relevant forskning, og i de særlige betingelser som små turismevirksomheder generelt opererer under, samt deres entreprenørielle karakteristika.

Projektet Nye veje i Naturpark Åmosen er finansieret af Nordea Fonden og drevet som et samarbejde mellem Roskilde Universitet og Naturpark Åmosen. Målene med projektet er bl.a. at undersøge, hvordan man udvikler og øger værdien af natur- og kulturhistoriske oplevelser gennem øget mobilisering af lokalsamfundet.

I relation til turisme søger projektet at udvikle lokalsamfundsturisme, en turisme, der er lokalt mobiliserende og tager afsæt i lokalsamfundets særpræg. Ligeledes er det projektets

hensigt at tænke udviklingen af infrastrukturen i naturparken og formidlingen af Naturpark Åmosen sammen med service- og oplevelsesudbydernes udbud med henblik på at kunne tiltrække brugere, der normalt ikke færdes i naturen, samt generelt at bidrage til udviklingen af Vestsjælland som et samlet naturrekreativt oplevelsesområde.

Rapporten fokuserer specifikt på aktiviteterne i den af projektets arbejdsplaner, der handler om lokaldrevet udvikling af service- og oplevelsesudbud. Arbejdsplanen skal sikre udvikling af nye lokalt funderede services og oplevelser og nye forretningsmodeller.

Arbejdsplanen er relevant for projektet som helhed, da der i og omkring Naturpark Åmosen findes relativt få basale servicefunktioner og udbud af organiserede oplevelsesmuligheder. Dette er en udfordring, som også kendetegner andre nationale og internationale natur- og nationalparker. Den viden, der genereres i arbejdsplanen, er derfor relevant for andre nationale såvel som internationale natur- og nationalparker.

Hovedaktiviteten i arbejdsplanen var gennemførelsen af det innovationsforløb, der beskrives i det følgende. Målet hermed var at understøtte innovation af nye naturturisme-produkter,

services, oplevelser og forretningsmodeller blandt de lokale turismeentreprenører, veletablerede såvel som nyetablerede.

Deltagerne i forløbet skulle endvidere oparbejde viden og erfaring med at arbejde struktureret med komplekse innovationsprocesser. I et længere tidsperspektiv er det hermed målet at bidrage til at højne innovationsniveauet blandt naturparkens aktører og øge deres levedygtighed. Således er det hensigten, at innovationsforløbet skal resultere i forskellige vigtige blivende effekter.

Indledningsvist beskrives relevante indsigter fra forskningen kort, hvorefter det gennemførte forløb beskrives. Der reflekteres over, hvilke resultater forløbet har ført med sig, samt hvilke begrænsninger vi har mødt undervejs, og de grundlæggende årsager herfor fremhæves. På denne baggrund formuleres et forslag til et revideret innovationsforløb. Dette forløb vil være relevant i andre lignende naturpark-kontekster. Det kan dog også være relevant i bredere turismeudviklingskontekster, hvor målgruppen for udviklingstiltag er mindre turismevirksomheder.

# 1. HVAD SIGER FORSKNINGEN OM ENTREPRENØRSKAB OG INNOVATION I NATURTURISME?

Der findes ingen generelt accepterede definitioner af naturturisme, men det kan løseligt defineres som turisme, hvis primære aktiviteter er relateret til naturen (*Matilainen & Lähdesmäki, 2014, p. 70*). Dette inkluderer en mængde aktiviteter og segmenter, der varierer, for eksempel i forhold til turismens behov for at modellere landskaber og for turisme-infrastruktur (*Arnegger et al., 2010; Kaltenborn et al., 2001*). Den demografiske vandring fra land mod by, menneskers distancering fra naturen, og de øgede forventninger om ekstraordinære oplevelser har medført nye muligheder for naturturisme entreprenører (*Sørensen og Grindsted 2021*). Sådanne entreprenører er vigtige aktører for destinationsudvikling (*Koh & Hatten, 2002*), hvilket også gør sig gældende for udviklingen af natur-turismedestinationer (*Lundberg & Fredman, 2012; Sørensen & Grindsted, 2021*).

Entreprenørskab er naturligt relateret til innovation, da entreprenører oftest defineres som aktører, der udvikler,

etablerer og driver nye virksomheder på baggrund af innovative løsninger. Innovation kan for eksempel defineres som bevidst udviklede og implementerede nyskabende produkter og services (*Fuglsang & Sørensen, 2011*).

Entreprenørskab relateres endvidere som oftest til økonomisk profit. Schumpeter (1947) definerede bl.a., at målet med entreprenørskab var at skabe profit, og denne opfattelse af entreprenørskab har siden hængt ved og dannet grundlaget for mange offentlige entreprenørskabs- og innovationsindsatser. Dele af den nyere innovationsforskning fremhæver dog også andre mulige rationaler for entreprenørskab. Dette gør sig ikke mindst gældende inden for turismeforskningen, hvor det fremhæves at turisme-entreprenører ofte drives af en søgen efter livskvalitet frem for profit (*Solvoll et al., 2015*). Turisme-entreprenører inkluderer for eksempel sociale entreprenører, som udvikler løsninger på sociale udfordringer; bæredygtigheds-entreprenører,

der har som mål at udvikle socialt og miljømæssigt bæredygtige løsninger (*Shepherd & Patzelt, 2011*); livsstils-entreprenører, der gennem deres virksomheder søger en kunne leve en bestemt livsstil, for eksempel at leve i harmoni med naturen eller at leve af ens interesser (*Ateljevic & Doorne, 2000; Bredvold & Skålén, 2016*); og kulturelle entreprenører, der med basis i kulturelle ressourcer udvikler kulturel værdi (*Dobreva & Ivanov, 2020*).

Sådanne typer entreprenørskab er specielt relevante i naturturisme argumenteres det (*Ateljevic & Doorne, 2000; Komppula, 2006; Sørensen & Grindsted, 2021*). Naturturisme-entreprenører ser ofte økonomiske målsætninger som sekundære, og afviser dem endog til tider, da de ser dem som inkompatible med livsstils- og bæredygtigheds-orienterede målsætninger (*Ateljevic & Doorne, 2000; Lundberg et al., 2014; Sørensen & Grindsted, 2021*).

Hvad angår innovation, så er der beskrevet en mængde forskellige former for innovationsprocesser og redskaber i forskningslitteraturen. Disse er designet til at hjælpe med struktureringen af entreprenørers innovations- og udviklingsprocesser. De inkluderer for eksempel redskaber målrettet generering af forretningsmodeller (*Osterwalder & Pigneur, 2010*), prototyping (*Buchenau & Suri, 2000*), strukturerede stage-gate (for eksempel *Cooper, 2008*), og åbne innovationsmodeller (*Saebi & Foss, 2015*). I service og oplevelsessektorer findes specifikt strukturerede innovationsmodeller som New Service Development (NSD) (*Johne & Storey, 1998*) og redskaber som Customer Experience Journeys (*Lemon & Verhoef, 2016.*) og Service Blueprints (*Bitner et al., 2008*). Disse er udviklet for at hjælpe entreprenører med at skabe markedsrelevante og attraktive services og oplevelser.

Dog kan der reflekteres over sådanne tilgange og redskabers relevans, når de bruges i forhold til entreprenører, der er drevet primært af andre værdier end profit og vækst. Dertil kommer, at forskningen viser, at der i services kan identificeres andre former for innovationer og processer, end de der kendetegner andre sektorer (*Sørensen & Lapenta, 2017*). Disse inkluderer ad-hoc innovation og bricolage. Førstnævnte refererer til løsninger, der er rettet mod specifikke kunders behov (*Gallouj & Weinstein, 1997*), og sidstnævnte refererer bl.a. til, at der udnyttes forhåndenvæ-

rende ressourcer og ressourcer mobiliseret i sociale relationer samt, at der ofte er tale om løsninger, der opstår og udvikles i det daglige arbejde (*Fuglsang & Sørensen, 2011; Salunke et al., 2013*). Ligeledes fremhæves kundemødebaseret innovation, der resulterer fra viden, som opbygges i entreprenørers eller deres ansattes møder med kunderne (*Sørensen et al., 2013*) og i værdi-samskabelses processer (*Grönroos & Voima, 2013*) som væsentlige processer inden for service innovation. Også i turisme observeres ad-hoc innovation (*Fuglsang & Nordli, 2018*), bricolage (*Jørgensen et al., 2021*), kundemødebaseret innovation (*Sørensen & Jensen, 2012*) og værdi-samskabelsesbaseret innovation (*Eide et al., 2017; Sørensen & Jensen, 2015*). Sådanne processer kan være strategisk organiserede (*Sørensen & Jensen, 2019*), men foregår ofte ustruktureret og skjult og som små inkrementelle forandringer, som ikke desto mindre kan resultere i signifikante forandringer over tid (*Toivonen & Tuominen, 2009*).

Specielt blandt mindre turisme-entreprenører observeres der endvidere begrænset adgang til innovations-relevante ressourcer i form af viden, materialer og økonomi (*Hjalager, 2010*), hvilket også gør sig gældende for mindre naturturisme-entreprenører (*Komppula, 2006; Lordkipanidze et al., 2005; Lundberg et al., 2014; Matilainen & Lähdesmäki, 2014; Nybakk & Hansen, 2008*). Disse aktører mangler ligeledes (og paradoksalt) ofte også adgang til den centrale ressource natur, der ofte

ejes og kontrolleres af andre aktører; lodsejere og offentlige myndigheder (*Lundberg et al., 2014; Matilainen & Lähdesmäki, 2014; Weiss et al., 2007*). Dette medfører at relevansen af mange traditionelle ressource-intensive innovationsprocesser og -redskaber reduceres.

Traditionelle offentlige eller halvoffentlige turisme-udviklings-tiltag rettet mod små turismeentreprenører synes ikke i udpræget grad at tage hensyn til de beskrevne faktorer og karakteristika. Ofte udgøres sådanne tiltag af funding-muligheder, inkubatorer eller udviklingsprogrammer. Der findes dog meget lidt forskning, der analyserer sådanne tiltags reelle betydning samt deres "best practices" (*Şchiopu et al., 2015*). Forskningen peger dog på, at betydningen og best practices er kontekstafhængige (*Del Sarto et al., 2020*). Indenfor turisme argumenterer Rogerson (*2017*) for at best practices og resultater er afhængige af både geografiske kontekster og sektorer, men de konkrete erfaringer hermed synes underbelyste i litteraturen.

# 2. INNOVATIONSFORLØBET I PROJEKTET NYE VEJE I NATURPARK ÅMOSEN: STRUKTUR OG INDHOLD

Ovenstående forskningsbaserede refleksioner har sammen med erfaringer fra tidligere innovationsforløb for turismevirksomheder dannet baggrund for udviklingen af innovationsforløbet i projektet Nye veje i Naturpark Åmosen. Som det beskrives i det følgende, er der dog stadig rum for forbedringer, hvorfor vi efterfølgende præsenterer et revideret og mere detaljeret beskrevet forslag til innovationsforløb rettet mod mindre naturturisme entreprenører.

Hele innovationsforløbet, som det beskrives i dette afsnit, fandt sted i perioden 2019-2022. Der deltog 10-12 entreprenører i løbet af forløbet. Disse udgjordes af en blanding af nyopstartede virksomheder, velfunderede mindre virksomheder, og frivilligt drevne organisationer. Deltagerne producerede bl.a. overnatningsmuligheder i naturen, bondegårdsferie, guidede ture, kulturelle tilbud, og forskellige former for naturoplevelser.

Innovationsforløbet bestod af en planlægnings- og opstartsfasen, en gennemførselsfase samt en overleveringsfase.

## Planlægnings- og opstartsfasen

I planlægnings- og opstartsfasen blev der udført en række interviews med lokale entreprenører, frivillige og kerneaktører (kommunale, regionale). Målet hermed var at afsøge entreprenørielle udfordringer i området, og at afsondre muligheder og barrierer for udvikling af services og oplevelser i og omkring naturparken, samt at identificere relevante deltagere til forløbet. Opstartsfasen inkluderede endvidere et informationsmøde om forløbet for potentielle og interesserede aktører.

I princippet inkluderede opstartsfasen også en screening af potentielle deltagere. Denne screening bestod først og fremmest i, at invitationer blev sendt til potentielle deltagere, der blev vurderet at have en relevans for udviklingen af naturturismen i området. Deltagerne inkluderede både større og mindre aktører, samt aktører, der producerede forskellige inputs til turismens værdikæde (dvs. aktiviteter, oplevelser, transport, bespisning, overnatning).

Der var et generelt ønske om, at forløbet skulle afspejle diversiteten af små, større, forretningsdrevne og frivillige organisationer, der samlet set bidrager til oplevelsesudbuddet i Naturparken, men i sidste ende blev gruppen sammensat af de deltagere, der meldte sig til selve forløbet.

## Selve innovationsforløbet

Anden fase, selve innovationsforløbet, bestod af 7 seminarer/workshops og 3 runder en-til-en møder mellem forskerne og deltagerne, samt "hjemmearbejde" mellem møder og workshops. Der blev endvidere over sommeren afviklet eksperimenter, test af ideer og prototyper for at se, hvordan de nye tiltag/innovationer virkede i mødet med kunderne. Endvidere blev der afholdt en fælles rundtur til forskellige deltagere i netværket med henblik på at øge deltagernes kendskab til hinandens virksomheder, udveksle erfaringer og få inspiration til potentiel fælles produktudvikling.



Seminarerne var planlagt som en kombination af inputs fra deltagerne, inspirationsoplæg, samt refleksionsøvelser. På de syv seminarer blev forskellige perspektiver på innovation og forskellige innovationsfremmende metoder belyst og anvendt. Indholdet blev afstemt løbende i forhold til dialogen med deltagerne om deres ønsker og behov. Temaer inkluderede først og fremmest:

- Samarbejdsmuligheder og netværk mellem forløbets deltagere
- Værdikæder og værdikædeinnovation
- Personaer
- Kunderejser
- Værdiskabelse i kundemøder
- Oplevelsers karakteristika og produktion/design
- Brug af sociale medier til markedsføring
- Prototyper og eksperimenter
- Prissætningsstrategier

3 workshops blev afholdt virtuelt grundet Covid-19.

På en-til-en møderne blev deltagernes særlige udfordringer diskuteret og brugen af de forskellige introducerede metoder blev vurderet. Grundet den kontekstuelle karakter af disse møder var det konkrete indhold dog forskelligt fra møde til møde. Det gav stor værdi at møde entreprenørerne i dennes konkrete virkelighed, og dette var med til at kontekstualisere forløbet yderligere.

## Overlevering

Tredje fase bestod i en overlevering af netværket til Naturpark Åmosen. Første overleveringsmøde bestod primært i erfaringsudveksling og en gentagen identifikation af, hvordan netværkets deltagere kan udnytte hinanden nu og i fremtiden, nu hvor de har opnået et godt kendskab til hinanden. Andet overleveringsmøde foregik i naturpark regi, og inkluderede en større gruppe aktører, da naturparken ønsker løbende at udvide netværket og inddrage andre temaer end innovation.

## Evaluering

Forløbet er løbende blevet evalueret og tilpasset gennem samtaler med en række af deltagerne på forløbet. Korte evalueringsinterviews blev endvidere gennemført i forbindelse med den sidste runde én-til-én møder, og en række uformelle samtaler med flere deltagere har endvidere ført viden med sig. Observationer undervejs i forløbet af forløbets ansvarlige (forfatterne til denne rapport) udgør ligeledes et vigtigt input i forhold til at evaluere forløbet. I forbindelse med det sidste overleveringsmøde blev der endvidere gennemført en afrundende evaluering af forløbet med deltagerne.



På tur med Vestsjællands Veterantog i innovationsforløbet. Foto: Thomas Skou Grindsted

# 3. REFLEKSIONER OVER EFFEKTER OG UDFORDRINGER I FORLØBET

Observationer og samtaler med deltagerne i forløbet samt de evaluerende interviews giver indsigter i både positive effekter af forløbet men også i en række udfordringer. Nedenfor beskrives kort de positive effekter, hvorefter udfordringerne ved forløbet udfoldes.

Af positive effekter kan først fremhæves de netværksskabende effekter:

- Deltagerne har gennem forløbet fået kendskab til hinanden, har oprettet relationer af uformel karakter samt i nogle tilfælde også af mere formel forretningskarakter.
- Deltagerne har endvidere fået større kendskab til naturparken og dens drivende organisation samt aktørerne i denne.
- Dette medfører generelt en højere grad af lokal forankring og lokal tilknytning, hvilket specielt gælder i forhold til naturparken.
- Netværket og det større kendskab blandt deltagerne indbyrdes fører til en højere grad af lokalt forankret social kapital samt vidensdeling og dermed vidensdannelse,
- Netværket har endvidere givet deltagerne større overblik over områdets udbud og mulighederne for fremtidige samarbejder, fælles udvikling af f.eks. pakker med mere.

Herefter kan nævnes viden og praksiserfaring relateret til temaerne på forløbet:

- Deltagerne har fået viden om konkrete innovationsmetoder og redskaber, der enten har været relevante for deltagerne gennem forløbet eller kan blive det fremover.
- Nogle deltagere har fået praktisk erfaring med anvendelsen af redskaberne i forskelligt omfang.

Sidst kan nævnes de konkrete innovationseffekter i form af udviklingstiltag:

- Enkelte deltagere har udviklet nye tiltag, bl.a. events
- Andre har udviklet inkrementelle innovationer og forbedringer
- I andre tilfælde er der tale om at innovationsforløbet har bidraget med input og viden til større og længerevarende igangværende innovations- og udviklingsprojekter.
- I sådanne tilfælde har innovationsforløbet således ikke haft en udslagsgivende effekt i forhold til en innovationsproces' tilblivelse eller endelige gennemførelse, men har alligevel bidraget med relevant viden i forhold til processen og dens gennemførelse.

I forhold til at foretage en evaluering af resultaterne af forløbet, er det værd at bemærke, at det er erfaringen fra andre innovations- og udviklingsorienterede forløb, at mange resultater ofte først manifesterer sig i konkrete innovationer en rum tid efter forløbets gennemførelse, ofte først 3-5 år efter at forløbet er gennemført. Det er derfor i skrivende stund ikke muligt fuldt ud at redegøre for forløbets fulde effekter.

I forhold til at opnå de ønskede effekter har vi dog gennem forløbet observeret og erfaret visse begrænsninger ved den måde forløbet har været udformet på i detaljer og i forhold til dets indhold. Begrænsningerne udmønter sig konkret i at:

- Indledningsvist var der en vis skepsis fra deltagernes side i forhold til forløbet, primært i starten.
- Ikke alle deltagere anvendte de præsenterede metoder og redskaber
- Ikke alle deltagere har taget viden, redskaber og metoder til sig
- Ikke alle deltagere var nødvendigvis innovationsorienterede i en traditionel forstand. Men de var nysgerrige og ville gerne netværke
- Deltagerne havde ikke nødvendigvis forberedt sig på/indstillet sig på at prioritere tid til den ekstra

arbejdsindsats mellem seminarer/workshops, hvilket resulterede i manglende progression/fremdrift

- Innovationsmæssige tiltag og processer, der nu og her direkte kan tilskrives forløbet, var færre og mere inkrementelle end håbet/forventet

Ovenstående identificerede begrænsninger tilskynder til overvejelser omkring baggrunden for begrænsningerne og mulige løsninger herpå. Vi ser primært fire overordnede årsager til begrænsningerne:

1. I første omgang er det værd at notere sig, at innovation i små turismevirksomheder ofte foregår gennem mobilisering af ressourcer udenom "traditionelle" kanaler og forløber gennem anderledes processer. Ofte kendetegnes innovation i små turismevirksomheder af "bricolage", der, som beskrevet tidligere, kan betegnes som en slags "gør det selv innovation" og som anvender eksisterende forhåndenværende ressourcer eller mobiliserer ressourcer i semi-formelle eller uformelle netværk. Der er i denne henseende typisk ikke tale om deciderede strategiske funderede og organiserede processer. Denne type innovationsproces observeredes også blandt en række af deltagerne i innovationsprojektet. Den blev understøttet gennem de netværksudviklende aktiviteter, men andre af de anvendte

redskaber lægger op til en mere strategisk orienteret tilgang til innovation. Hvor bricolage og anden innovation i virksomhederne ofte er drevet af en personlig motivation, lægger de mere strategisk orienterede redskaber endvidere ofte op til en mere bruger-fokuseret tilgang til innovation som fokuserer på brugernes ønsker, emotioner og andre behov.

2. Egne erfaringer med, såvel som den beskrevne nyere forskning om små virksomheder inden for naturturisme indikerer, at de entreprenørielle aktiviteter ofte er drevet af værdigrundlag, der baserer sig på visioner om at skabe miljømæssig og social bæredygtighed, at leve et liv i tættere pagt med naturen, og generelt det gode liv og en langsommere livsstil end det, der præger det vækst og profitorienterede konkurrencesamfund. Her er profit og vækst ikke altid den primære del af entreprenørernes værdigrundlag, til tider bliver det endog, som beskrevet, betragtet som en modsætning til bæredygtighed. Modsat repræsenterer innovations-forskningsmiljøet, konsulenter og rådgivere ofte et erhvervsøkonomisk paradigme, hvor vækst og profit udgør det egentlige mål med entreprenørielle aktiviteter. Og de redskaber der typisk anvendes i forbindelse med innovationsprogrammer og rådgivning udspringer oftest af dette miljø og har samme mål. I mange innovationsforløb mødes således ofte to forskelligartede og umiddelbart ikke altid kompatible paradigmer og livssyn.

3. De fleste deltagere på forløbet havde tidligere deltaget i innovationsforløb for turismevirksomheder, ifølge nogle med mindre succes. Ligeledes blev der gennemført andre forløb i direkte forlængelse af det her beskrevne forløb, hvori nogle af forløbets deltagere ligeledes deltog. Der er således i disse år et overudbud af forløb rettet mod de samme virksomheder. Sammenholdt med ovenstående (forskellige paradigmatisk tilgange til entreprenørskab og innovation) kan dette identificeres som en årsag til, at vi i starten af dette forløb kunne observere en hvis træthed i forhold til deltagelse i innovationsforløb, og skepsis i forhold til hvad deltagerne ville få ud af at deltage i forløbet. Ved at møde deltagerne i deres skepsis og løbende aktivt at arbejde med forventningsafstemning lykkedes det at skabe et samarbejdsgrundlag for forløbet.
4. Det ovenstående har implikationer for mulighederne for at screene og selektere deltagere. Det er vores opfattelse, at det grundet et overudbud af innovationsforløb generelt er vanskeligt i mindre geografiske områder at tiltrække nok deltagere til at kunne udføre en reel screening. At man ikke kan screene og udvælge specielle typer virksomheder ud fra specifikke parametre har en række implikationer afhængigt af målene med et innovationsforløb. Det kan for eksempel gælde mulighederne for at samle en tilstrækkelig masse af virksomheder med samme eller komple-

menterende produkt- og/eller udviklingsfokus, innovationsparathed, på samme stadier i udviklingsprocessen osv. I dette projekt gjorde den lille geografi det specielt vanskeligt at tiltrække nok deltagere til at kunne foretage en screening. Dog var det en fordel, at der var en geografisk årsag (naturparken) til at deltage, ligesom den lille geografi gav mulighed for at skabe netværk på kryds og tværs af parametrene for en i teorien optimal udvælgelse af deltagere.

5. Delvist som et resultat af ovenstående og delvist som en konsekvens af at naturturisme tiltrækker meget forskelligartede entreprenører, havde deltagerne i forløbet meget forskellige baggrunde, f.eks. i forhold til erfaring fra andre erhverv, uddannelse, kompetence og viden. Dette kan udgøre en udfordring i forhold til at nå alle deltagerne i de fælles sessioner og ramme alles interesser. Omvendt kan forskellighederne ses som en fordel, der kan bruges aktivt i netværksarbejdet, hvor forskellighederne kan udgøre og ses som komplementære ressourcer.

På baggrund af ovenstående refleksioner samt den beskrevne forskning på området, formuleres der i følgende afsnit, på et detaljeret niveau, et design af innovationsforløb rettet mod naturturisme-entreprenører.

# 4. FORSLAG TIL DESIGN AF INNOVATIONSFORLØB FOR NATURTURISME-ENTREPRENØRER

Nedenfor beskrives et foreslået design til innovationsforløb for mindre natur-turismevirksomheder og andre mindre aktører i naturparker og generelt indenfor naturturisme. Forslaget følger i store træk det forløb, der blev implementeret i Naturpark

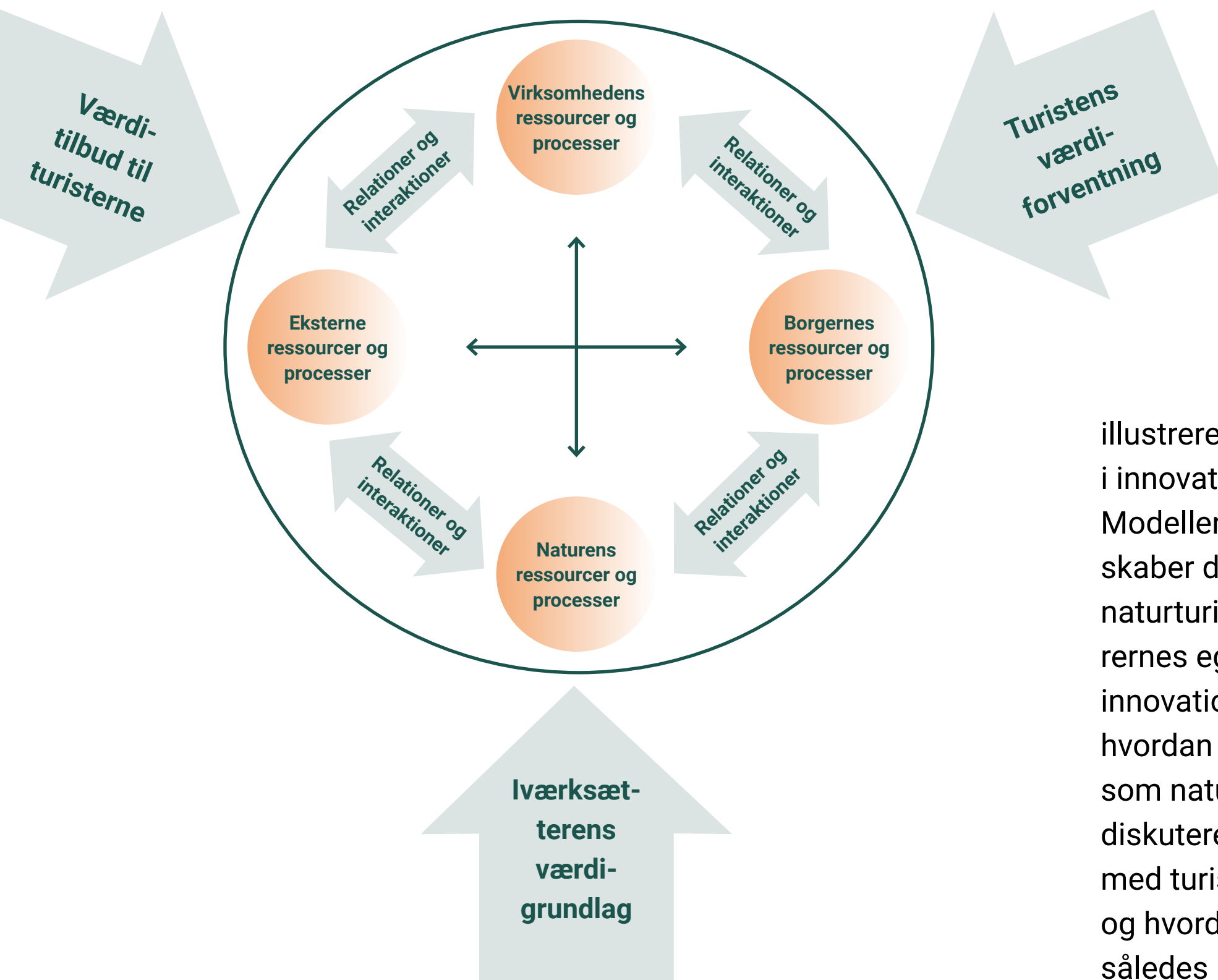
Åmosen, men tager højde for de identificerede begrænsninger og deres grundlæggende årsager. Der er således tale om en revideret udgave af det gennemførte forløb. Forløbet er specielt tænkt i forhold til små natur-turismevirksomheder,

men vil med respekt for de givne kontekster også kunne implementeres i relation til andre former for turisme og typer af turismevirksomheder. I grove træk kan forløbet illustreres som i Figur 1.

Figur 1: Design af innovationsforløb for natur-turisme entreprenører



Figur 2: Forretningsmodelskitse for naturturisme entreprenører



Det kan anbefales, at der igennem hele forløbet, inkluderende også rammesætning og forberedelse, tages udgangspunkt i forretningsmodel-skitsen for natur-turismevirksomheder

illustreret i Figur 2. Denne er udviklet på baggrund af erfaringerne i innovationsforløbet i projektet Nye veje i Naturpark Åmosen. Modellen fremhæver i forhold til generiske forretningsmodel-redskaber de forskellige værdi-konstellationer, der er relevante for naturturisme-entreprenører, herunder ikke mindst entreprenørernes eget værdisæt, der ligger til grund for deres aktiviteter og innovationstanker, men også deres tilbuds værdisæt, såvel som hvordan de opfatter de besøgendes værdisæt, samt de værdier som naturen bidrager med. Herudover lægger modellen op til at diskutere, hvordan der skabes den tilsigtede værdi i samskabelse med turisterne og i samarbejder med andre relevante aktører, og hvordan de relevante ressourcer mobiliseres. Modellen taler således i højere grad ind i den konkrete kontekst, og i entreprenørernes virkelighed og forskellige værdisæt og forståelser, end for eksempel det typisk anvendte Business Model Canvas (Osterwalder og Pigneur 2010). Modellen kan derfor bedre skabe relevante overvejelser og strategiske refleksioner med og mellem deltagerne i innovationsforløbet.

Nedenfor beskrives designet af det foreslåede forløb i detaljer:

## Fase 1: Rammesætning

- Identifikation og afklaring af formål og målsætninger med forløbet og dets overordnede politiske tænkning, for eksempel hvad er forventningerne til udvikling af innovationer eller innovationsprocesser, til den innovative højde af resultaterne, til vidensdannelse, og til afledte effekter, herunder lokal forankring, netværksdannelse, fælles fodslag, profit, vækst osv. Herunder ligeledes en første afsondring af mulige deltageres værdigrundlag og overvejelser om, hvilke redskaber og metoder, der bedst relaterer sig hertil.
- Identifikation af geografisk afgrænsning, bl.a. med tanke på kritisk masse af deltagere, evt. fælles geografisk forankring og præmisser herfor samt målsætninger omkring videreførsel og overlevering af deltager-netværket efter endt forløb.



Workshop ved Innovationsforløbet. Foto: Thomas Skou Grindsted

- Afklaring af organisatorisk rammesætning inkluderende funding, ansvarlige/tovholdere, lokale stakeholderes roller, for eksempel offentlige, halvoffentlige og private organisationer, eksterne partnere, oplægsholdere m.m.
- Afklaring af om og hvordan, det netværk der kan udmønte sig af forløbet, kan videreføres efter afslutningen af forløbet. Findes der arvtagere? Skal netværket være drevet af aktørerne selv? Dette vil for eksempel afhænge af den givne kontekst for forløbet, og om og hvor organisatorisk kapacitet og ressourcer er til stede.

## Fase 2: Forberedelse

- Indsamling af viden om det geografisk relevante område og dets deltagere relateret til rammesætningen. Herunder gennemføres interviews med potentielle deltagere og kerneaktører i det relevante geografiske område. Relevant viden inkluderer for eksempel viden om områdets turismevirksomheder, entreprenører og andre turismerlevante aktører og deres karakteristika, værdigrundlag og ambitioner, samt potentialer og begrænsninger for

turisme-aktørernes innovative muligheder i området, områdets turistmæssige udgangspunkt (udbud og efterspørgsel), eksisterende netværk, lokale konflikter, og naturmæssige, sociale og kulturelle faktorer af betydning.

- Detaljering af målsætningen for forløbet på baggrund af den nye viden.
- Overordnet planlægning af forløbet herunder tidshorisont og tidsplan, overordnet indhold jf. nedenstående, lokationer for workshops, deltager aktiviteter mulige oplægsholdere m.m.
- Kommunikation om forløbet til potentielle deltagere og andre interessenter via lokale medier, SoMe og andre relevante kanaler, herunder ligeledes invitation til og afholdelse af introduktionsmøde om forløbet til mulige deltagere.
- Indhentning af interesselikendegivelser og screening af deltagere i forhold til målsætning for forløbet, herunder interviews med deltagere for at afklare relevante aspekter omkring deres innovationsperspektiver, ønsker, behov, værdier, mål samt entreprenørielle værdisæt. I det omfang det er muligt bør screeningen justeres så mål og midler med forløbet afstemmes med deltagernes innovations-muligheder, -interesser og behov, og komplementaritet i forhold til andre deltagere.

## Fase 3: Dynamisk forløb

Kombination af workshops, besøgstur, en-til-en møder og prototypetest/eksperimenter:

### Indledende workshops:

- 1-2 indledende workshops afhængigt af længde, hvor fokus er på:
- At aktørerne præsenterer sig selv grundigt, gerne delvist ud fra en skabelon. Målet er at deltagerne får kendskab til hinanden, hvilket faciliterer senere samarbejde og netværksdannelse.
- Netværksøvelse – hvordan kan deltagerne give værdi til hinanden og skabe samarbejder om innovation? På baggrund af oplæg om muligheder og fordele ved samarbejder mellem turismevirksomheder. Deltagerne kan for eksempel skitsere forskellige former for mulige netværkssamarbejder grafisk.
- Refleksionsøvelse omkring deltageres værdisæt – hvorfor er de turisme-entreprenører? Dette bidrager med viden blandt deltagerne om deres tilgange til udvikling og innovation og til forståelse hos tovholderne om denne tilgang. Relateres til nedenstående.

- Oplæg om hvad forskningen og erfaringen siger om innovation i turistvirksomheder såvel som i andre typer virksomheder. For eksempel om forskellige typer innovationer og innovationsprocesser, inklusive dem der typisk kendetegner små turismevirksomheder med andre værdisæt end profit/vækst (fx. bricolage, mobilisering af ressourcer) men også sådanne der kendetegner andre former for mere "traditionelle" virksomheder (fx strategisk strukturerede stage gate modeller).
- Refleksionsøvelse omkring deltageres tilgang til innovation, såvel som hvordan de opfatter innovation – nye/forbedrede produkter, services, oplevelser) samt hvordan de skaber innovation (innovationsprocesser). I refleksionsøvelsen kan indgå overvejelser blandt deltagerne om, hvad de mangler af redskaber og processer i forhold til at kunne innovere som ønsket.

### Besøgsrundtur

- Besøgsrundturen inkluderer i det omfang det er muligt en tur for deltagerne rundt til hinandens virksomheder/lokationer. Rundturens mål er at skabe større kendskab om de forskellige aktører og deres produkter/services og dermed også skabe bedre forståelse for, hvordan der kan dannes netværk og samarbejder mellem deltagerne.

### Centrale workshops:

- En række workshops, der kan forløbe som følger:
- Der introduceres til forskellige metoder, redskaber og processer. Hvilke vil afhænge af indsigterne om deltagerne fra de første 1-2 workshops og besøgsrundturen, deltageres ønsker og behov, og af de videre løbende indsigter og interesselikendegivelser blandt virksomhederne undervejs i workshoppen.
- Til hver præsentation af metode, redskab, eller proces, tilknyttes fælles refleksioner omkring, hvordan de kan anvendes i de konkrete deltageres kontekster og innovationsprocesser, og hvordan de enten kan knyttes til eksisterende praksisser, eller videreudvikle eller komplementere disse, og hvordan de kan anvendes med respekt for deltageres entreprenørielle værdisæt.
- Relevante metoder, redskaber og processer og praksisser kan for eksempel inkludere et for konteksten relevant udvalg af følgende:



### Overordnede tilgange til innovation:

- Innovationstyper
- Bricolage
- Learning-by-doing
- Co-creation
- Intuition
- Organisk innovation
- Innovation i netværk og mobilisering af ressourcer
- Værdikæder og værdikædeinnovation
- Innovationsportfolioer
- Åben innovation
- Stage Gate modeller

### Konkrete metoder til ny service og oplevelsesudvikling:

- Ide-genererings- og selekteringsmetoder
- Observation
- Værdiskabelse i kundemøder
- Brugerinvolvering
- Forretningsmodel udvikling
- Oplevelsesdesign
- Tematisering
- Persona-udvikling
- Kunderejser
- Prototyper
- Eksperimenter

### Implementering:

- Prissætningsstrategier
- Brug af sociale medier til markedsføring
- Udvikling af forretningsprocesser, der understøtter implementeringen af innovationen/-rne
- Prototypetest/eksperimenter

Elementernes rækkefølge kan følge en innovationsproces' forløb/og eller knytte sig til der, hvor deltagerne befinder sig i innovationsprocessen i det omfang, det er muligt.

Det er centralt, at præsentationer, refleksions- samt udviklingsøvelser har fokus på virksomhedernes udgangspunkter, tilgange til innovation og værdigrundlag, og på hvilke metoder, tilgange og redskaber, der giver mening i forhold til dette, samt på hvordan de kan implementeres med respekt herfor.



### Én-til-én møder

- Der afholdes et antal individuelle møder mellem deltagerne og forskerne/oplægsholderne. Temaer afstemmes fra gang til gang, men kan typisk lægge sig op ad en diskussion af, hvordan virksomhederne/entreprenørerne kan implementere de redskaber og tilgange til innovation, der diskuteres på workshopperne. Der kan også tages udgangspunkt i konkrete innovationsudfordringer, som den enkelte virksomhed står overfor.
- Én-til-én møder foregår hos den enkelte virksomhed. Dette er med til at situere diskussionerne bedre i den enkelte virksomheds karakter, værdigrundlag og udfordringer.

### Eksperimenter/prototype test

- Undervejs i forløbet bør deltagerne, i det omfang det er muligt, omsætte indsigter og aktiviteter til prototyper og prototype-tests eller eksperimenter. Hvor en prototype-test i almindelig forståelse typisk inkluderer en fysisk repræsentation af et produkt, opfatter vi eksperimentet som implementeringen af nye praksisser. Dette kan for eksempel være i form af nye former for interaktioner med kunder eller i form af events (for eksempel vandreture), der udbydes som et reflekteret forsøg. Overvejelser omkring, hvordan entreprenørerne evaluerer test og eksperimenter bør indgå og støttes af forløbets ansvarlige (for mere informationer om eksperimenter henvises til Jensen et al. (2019)).

*Skellingsted i Naturpark Åmosen. Foto: Lisbeth Damgaard*

# NATURPARK ÅMOSEN

## Fase 4: Overleveringsworkshops

- 1 evt. 2 workshops hvor netværket overdrages, dvs. at en anden aktører får det overordnede ansvar for at netværket fortsat mødes. Som del af overdragelsen sker der en forventningsafstemning, herunder af deltagernes og den organiserende aktørers forpligtelser, diskussioner omkring netværkets eksistensberettelse og af hvilke aktiviteter der skal foregå i netværket og med hvilke mål.

## Fase 5: Evaluering

- En evaluering bør foretages gennem observationer under workshops og gennem samtaler med deltagerne. Begge dele bør ske løbende under forløbet som formativ evaluering, da evalueringens væsentligste opgave er at definere og skabe de nødvendige/fordelagtige indholds- og formatjusteringer undervejs i forløbet. Fase 5 er altså ikke en afsluttende fase men et gennemgående element.
- En opfølgende spørgeskemabaseret evaluering vil sandsynligvis være af mindre værdi grundet det begrænsede antal deltagere. Samtaler med deltagere efter forløbets afslutning kan være værdifulde i forhold til udviklingen af nye forløb.
- En mere formaliseret evaluering af forløbets resultater i form af konkrete innovationer, vækst (i økonomisk værdi) og andre kvantificerbare mål vil ikke kunne give et fuldt billede af forløbets impact, da sådanne resultater kun for alvor viser sig på sigt. Derimod kan viden om deltagernes fornemmelse for forløbets resultater i form af vidensdannelse, udvikling af strategisk kompetence, netværksdannelse, lokal forankring, og fremtidige planer, give relevant viden om umiddelbare impacts af forløbet.

Stakeholder mapping i Innovationsforløbet.  
Foto: Thomas Skou Grindsted

# REFERENCER

Arnegger, J., Woltering, M., & Job, H. (2010). **Toward a product-based typology for nature-based tourism: A conceptual framework.** *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 915–928. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.485680>

Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). **“Staying Within the Fence”: Lifestyle Entrepreneurship in Tourism.** *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378–392. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580008667374>

Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). **Service blueprinting: a practical technique for service innovation.** *California Management Review*, 50(3), 66–.

Bredvold, R., & Skålén, P. (2016). **Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry.** *Tourism Management*, 56, 96–105. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.023>

Buchenau, M., & Suri, J. F. (2000). **Experience prototyping: Gathering rich understandings to guide design. Proceedings of the 3rd Conference on Designing Interactive Systems: Processes, Practices, Methods, and Techniques**, 424–433. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4623-0.ch011>

Cooper, R. G. (2008). **Perspective: The stage-gates (R) idea-to-launch process – Update, what’s new, and NexGen systems.** *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>

del Sarto, N., Isabelle, D. A., & di Minin, A. (2020). **The role of accelerators in firm survival: An fsQCA analysis of Italian startups.** *Technovation*, 90–91(September 2018), 102102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102102>

Dobрева, N., & Ivanov, S. (2020). **Cultural entrepreneurship: a review of the literature.** *Tourism & Management Studies*, 16(4), 23–35.

Eide, D., Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2017). **Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda.** *Tourism Management*, 63, 452–463. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.029>

Fuglsang, L., & Nordli, A. (2018). **On service innovation as an interactive process: A case study of the engagement with innovation of a tourism service.** *Social Sciences*, 7(12). <https://doi.org/10.3390/socsci7120258>

Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). **The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation.** *The Service Industries Journal*, 31(4), 581–595.

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). **Innovation in Services.** *Research Policy*, 27(4–5), 537–556.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). **Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

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

Jensen, J. F., Sørensen, F., Voxtrup, K., & Kragh, M. (2019). **Hvordan kan virksomheder skabe magiske mikroøjeblikke sammen med deres gæster?** *New Innovative Customer Experiences.* <https://indd.adobe.com/view/9bb7fe95-4dc9-45ae-895e-eed6bed9c3ae>

Johne, A., & Storey, C. (1998). **New service development: a review of the literature and annotated bibliography.** *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184–251. <https://doi.org/10.1108/03090569810204526>

Jørgensen, M. T., Hansen, A. V., Sørensen, F., Fuglsang, L., Sundbo, J., & Jensen, J. F. (2021). **Collective tourism social entrepreneurship: A means for community mobilization and social transformation.** *Annals of Tourism Research*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103171>

Kaltenborn, B. P., Haaland, H., & Sandell, K. (2001). **The public right of access – some challenges to sustainable tourism development in scandinavia?** *Journal of Sustainable Tourism*, 9(5), 417–433. <https://doi.org/10.1080/09669580108667412>

Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2002). **The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies.** *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 21–48. <https://doi.org/10.1300/J149v03n01>

Komppula, R. (2006). **Developing the quality of a tourist experience product in the case of nature-based activity services.** *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(2), 136–149. <https://doi.org/10.1080/15022250600667425>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). **Understanding customer experience throughout the customer journey.** *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lordkipanidze, M., Brezet, H., & Backman, M. (2005). **The entrepreneurship factor in sustainable tourism development.** *Journal of Cleaner Production*, 13(8), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.02.043>

Lundberg, C., & Fredman, P. (2012). **Success factors and constraints among nature-based tourism entrepreneurs.** *Current Issues in Tourism*, 15(7), 649–671. <https://doi.org/10.1080/13683500.2011.630458>

Lundberg, C., Fredman, P., & Wall-Reinius, S. (2014). **Going for the green? The role of money among nature-based tourism entrepreneurs.** *Current Issues in Tourism*, 17(4), 373–380. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.746292>

Matilainen, A., & Lähdesmäki, M. (2014). **Nature-based tourism in private forests: Stakeholder management balancing the interests of entrepreneurs and forest owners?** *Journal of Rural Studies*, 35, 70–79. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.04.007>

Nybakk, E., & Hansen, E. (2008). **Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises.** *Forest Policy and Economics*, 10(7–8), 473–479. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2008.04.004>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** John Wiley & Sons.

Rogerson, C. M. (2017). **Business incubation for tourism SMME development: International and South African experience.** *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(2), 1–12.

Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). **Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions.** *European Management Journal*, 33(3), 201–213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>

Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). **Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms.** *Journal of Business Research*, 66(8), 1085–1097. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.005>

Șchiopu, A. F., Vasile, D. C., & Țuclea, C. E. (2015). **Principles and best practices in successful tourism business incubators.** *Amfiteatru Economic*, 17(38), 474–487.

Schumpeter, J. (1947). **Capitalism, Socialism and Democracy**. Harpers & Brothers.

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). **The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed.”** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>

Solvoll, S., Alsos, G. A., & Bulanova, O. (2015). **Tourism Entrepreneurship – Review and Future Directions**. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(8049), 120–137. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1065592>

Sørensen, F., & Grindsted, T. S. (2021). **Sustainability approaches and nature tourism development**. *Annals of Tourism Research*, 91, 103307. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103307>

Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2012). **Service Encounter-Based Innovation and Tourism**. In E. Fayos-Solá, J. A. M. Silva, & J. Jafari (Eds.), *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications (Vol. 2012, p. 350)*. Emerald. [https://doi.org/10.1108/S2042-1443\(2012\)0000004010](https://doi.org/10.1108/S2042-1443(2012)0000004010)

Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). **Value creation and knowledge development in tourism experience encounters**. *Tourism Management*, 46, 336–346. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.009>

Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2019). **Experience Innovation of Tourism Encounters**. *Tourism Analysis*, 24, 55–67.

Sørensen, F., & Lapenta, F. (2017). **Service Innovation Research Methods**. In *Research Methods in Service Innovation* (pp. 1–18). Edward Elgar.

Sørensen, F., Sundbo, J., & Mattsson, J. (2013). **Organisational conditions for service encounter-based innovation**. *Research Policy*, 42(8), 1446–1456. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.003>

Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). **Emergence of innovations in services**. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887–902.

Weiss, G., Martin, S., Matilainen, A., Vennesland, B., Nastase, C., Nybakk, E., & Bouriaud, L. (2007). **Innovation Processes in Forest-related Recreation Services: The Role of Public and Private Resources in Different Institutional Backgrounds**. *Small-Scale Forestry*, 6(4), 423–442. <https://doi.org/10.1007/s11842-007-9034-y>



*Landskabet ved Tissø. Foto: Sofie Cold-Ravnkilde*