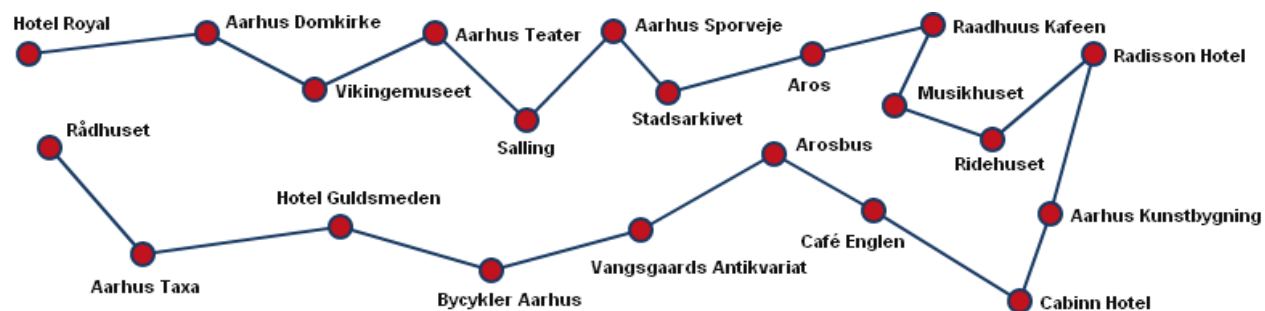


Projektledeelse – metode og værktøjer - Kulturhistoriske byvandringar Aarhus

”Ta’ på kultur-safari midt i Aarhus og oplev nye sider af smilets by”



Indholdsfortegnelse	side 2
Baggrund	side 3
Indledning	side 3
• <i>Figur målhierarki</i>	side 4
Problemformulering	side 5
Afgrænsning	side 5
Projektindhold	side 6
• <i>Teorier og metoder</i>	side 6
• <i>Videnskabsteoretisk tilgangsvinkel</i>	side 7
• <i>Målhierarki</i>	side 8
• <i>Interessentanalyse</i>	side 8
• <i>Risikoanalyse</i>	side 9
• <i>Scrum som arbejdsmetode</i>	side 11
• <i>Emperi</i>	side 15
Konklusion	side 15
Litteraturliste	side 16
Bilagsliste	side 17

Baggrund for projektet

Med en uddannelsesmæssig baggrund indenfor arkæologi, driftsøkonomi og it har jeg en bred indfaldsvinkel til at arbejde med især projekter på kulturområdet. Således skrev jeg på økonomi-studiet bl.a. om markedsføring for museer på et tidspunkt, hvor det ikke var så almindeligt at kombinere markedsføring og kultur. Et af mine fokusområder projektmæssigt har siden hen været turismeudvikling med deltagelse i projekter inden for hhv. Odder kommune/ turistforening og Århus Amts Erhvervsafdeling. I Odder var det et tværfagligt projekt i samarbejde med MA, hvor flere grupper kom med bud på fremtidens turisme i form af et [udviklingskatalog](#)¹. For erhvervsafdelingen var det et projekt om [Anholts historie](#)² med turister som den primære målgruppe. I forbindelse med et nyligt kursus under Studentervæksthus Aarhus tog jeg ideen fra udviklingskataloget om netværkssamarbejde i turistbranchen op igen med en [beskrivelse på nettet af projektidéen](#)³ - kortfattet kan projektet udtrykkes som skabelsen af en kulturhistorisk fortælling i form af en byvandring, der tager udgangspunkt i et netværk af interessenter og kommunikerer fortællingen til brugerne via digitale medier (tryksskærme, apps, spil). [Se [oversigtsfigur](#)⁴ bilag.1].

Indledning

I bilag 2 behandles en række aktuelle samfundsmæssige aspekter, som også har betydning for udviklingen af leverancerne. Således mangel på oplevelser til turister, problematik omkring dannelsen af netværk og digitale mediers anvendelse i formidlingssammenhæng.

Projektets formål

Overordnet set er formålet at øge turistbranchens omsætning gennem tiltrækning af flere turister med nye oplevelsestilbud og fokus er rettet mod kulturhistoriske fortællinger (leverancen), som skabes via et stærkt samarbejde mellem netværksdeltagere og projektgruppe. Udviklingen af Kulturhistoriske fortællinger, rutedannelse og evt. mobilspil afhænger af netværksdeltagernes bidrag. Der er tre overordnede leverancer (se målhierarki og fig.1) – netværk, rute og spil til mobil platform. Bindeleddet i leverancerne er de enkelte deltagers historiefortælling. Endelig kunne en afledt effekt af de kulturhistoriske fortællinger være en øget historisk viden om byen hos turisten, som dermed kan medvirke til en bedre branding af Aarhus lokalt, regionalt og internationalt.

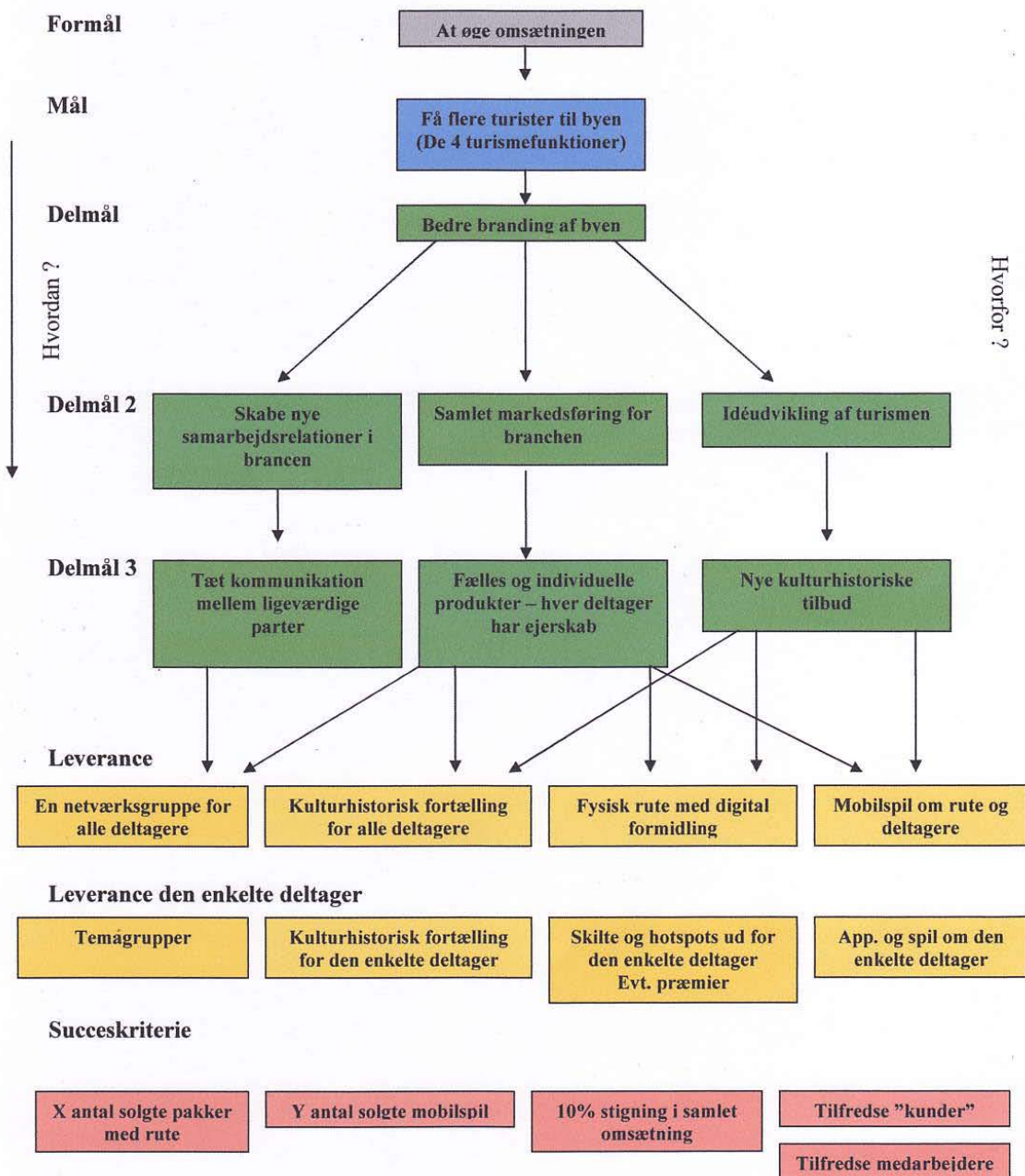
¹ http://www.kleiminger.dk/cv/odder1993-94_kulturcenter.pdf

² http://www.kleiminger.dk/images/anholt_gennem_tiderne.png

³ <http://www.kleiminger.dk/nmt/>

⁴ <http://www.kleiminger.dk/nmt/oversigtsfigur.png>

Fig. 1 - Målhierarki



Problemformulering

Problemet set fra projektleders synsvinkel er: Hvordan skal projektet ledes, så målhierarkiets succeskriterier opnås inden for en given tidsramme og med de tildelte ressourcer?

Herunder søges der endvidere svar på:

Hvordan kan projektlederen kvalificere leverancerne?

Hvordan håndteres kommunikationen? og

Hvordan styres planlægningen af projektets forskellige faser?

For yderligere at afdække holdbarheden i konceptet ”kulturhistorisk byvandring baseret på netværksdeltageres fortællinger”, foretages der en behovsundersøgelse hos projektets interessenter via en spørgeskemaundersøgelse. (Se afsnittet om emperi).

Afgrænsning

Af hensyn til omfanget gengives en detaljeret planlægning i form af en tidsplan med milepæle ikke, men planlægning omtales i forbindelse med behandling af arbejdsprocessen (Scrum), idet jeg er opmærksom på vigtigheden af at få nedbrudt leverancerne i aktiviteter og styringen af parallelle processer (netværksplanlægning og den kritiske vej).

En strategi for kommunikation med interessenterne ligger også uden for projektopgavens rammer, men under afsnittet om scrum-metoden omtales brugen af indledende møder/workshops med iscenesættelse, hvor projektlederen optræder som facilitator i forbindelse med projektets etableringsfase.

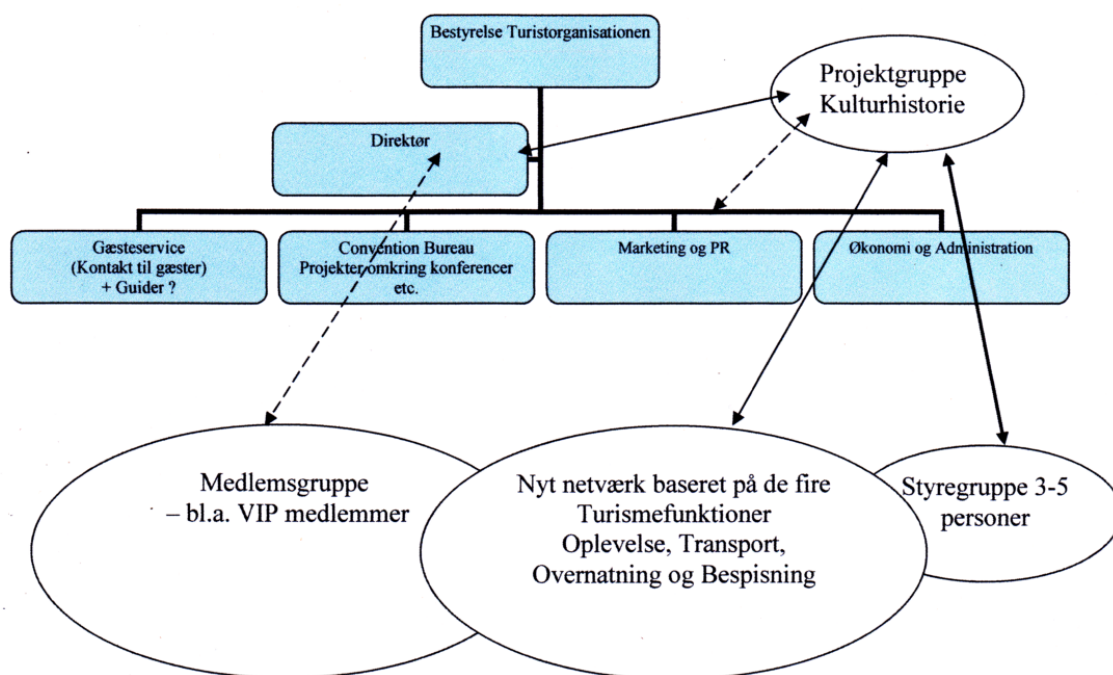
Anvendelsen af empiriske data forventes desuden begrænset af, at der udvælges deltagere fra forud definerede interessentgrupper. Ligeledes udestår det at udarbejde et detaljeret budget, som forventes inddraget i agenda til eksamen.

Virksomhed/organisation:

Der er tale om et potentielt projekt, hvor en gruppe bestående af fagkonsulenter og projektleder udgør projektgruppen. Organisatorisk refererer projektgruppen til direktøren i en lokal turistorganisation. Direktøren er projektejer. Netværksdeltagerne udgør en løst tilknyttet gruppe af medlemmer. (se organisationsdiagram fig.2).

Fig. 2 Organisationsdiagram

Eventuel organisation med projektledelse for udvikling af nye kulturhistoriske turismetiltag og tilknyttet netværk



Projektindhold

Teorier og metoder:

Projektet ser jeg som helhed hørende hjemme i et systemisk perspektiv (jf. Bjarne Starks indledende artikel i Systemisk Projektledelse), idet organisationer her opfattes som systemer forstået som fællesskaber bundet sammen af kommunikationen i relationerne. Alle agerer med hinanden og intet kan ses isoleret (Stark 2012 s.17f.). Der vil være et helt netværk af primære interessenter, som det vil være vigtigt at kommunikere med i hele projektets forløb.

Af metoder/værktøjer tænkes følgende inddraget:

Målhierarki (udpege projektets formål, mål, delmål, leverancer og succeskriterier, Interessentanalyse (vitalt at udpege primære og sekundære interessenter), Risikovurdering (usikkerheder, trusler og konsekvenser såfremt f.eks. en primær interessent træder ud) og Scrum som arbejds metode (her med fokus på relationen mellem netværk og projektgruppe).

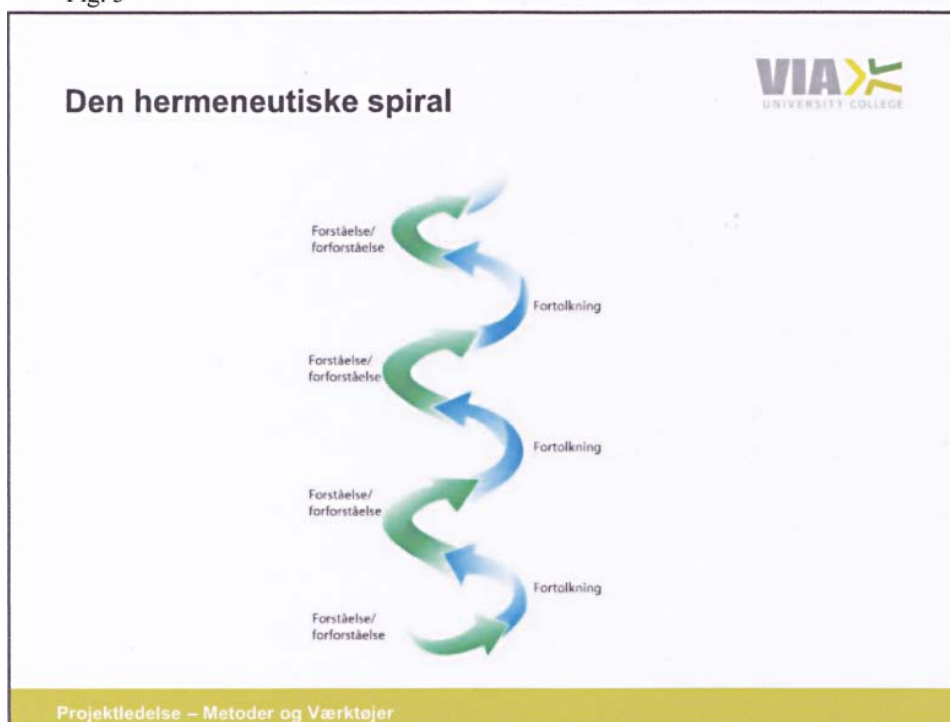
Ved dannelse af netværkene og udviklingen af hhv. ruter, spil mv. er en iterativ proces nødvendig, så der via løbende kommunikation hurtigt kan rettes eventuelle fejl. Især ved udvikling af ruter og spil tænkes anvendt en agil metode som Scrum, men metoden kan også overføres på netværkssamarbejdet (de enkelte deltagers historier opridses på tavle). Endelig bør der i et projekt være løbende fokus på evalueringsprocessen, hvor især den formative evaluering i team kan relateres til arbejdsprocesserne i Scrum. (Bonderup 2012 s.166ff.)

Videnskabsteoretisk tilgangsvinkel:

Overvejende tænkes en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor en virksomhed (her en helhed bestående af turistorganisation, projektgruppe og netværk) opfattes som en social konstruktion styret af især interessenterne fælles kommunikation og relationer. I bl.a. udviklingen af kulturhistoriske ruter er det desuden vigtigt at placere netværksdeltagernes og helhedens historie (den samlede rute) i en kontekst, der både giver deltagere og slutbrugere en øget viden og skaber nye forståelseshorisonter. Derfor tænkes også hermeneutikken inddraget med den hermeneutiske cirkel forstået som en spiral med øget forståelse (Holm 2012 s.100) [Se fig.3]. Også Max Webers tanker om hermeneutik på sociologiens område kan inddrages med hans idealtyper in mente. Eksempelvis studier af turisters adfærd i den virkelige verden for at afdække, hvad der karakteriserer en kulturhistorisk interesseret person (der udtrækkes et idealbillede på baggrund af empirisk mangfoldighed). (Holm 2012 s.168ff.) Jürgen Habermas kan endvidere inddrages – i overført betydning om teknologi og mennesker – dvs. her om problematikken/dilemmaet om de nye digitale teknologier helt skal overtage menneskets formidlende rolle? (Jævnfør diskussionen under aktuelle samfundsmæssige aspekter i bilag 2).

Endvidere har problematikker omkring begreberne ”Erkendelsesinteresse og forståelseshorisont” relevans i en gruppe af ofte meget forskellige netværksdeltagere, der som udgangspunkt vil have en forskellig indfaldsvinkel til at deltage i projektet og hvor medarbejderne vil have forskellig forståelse for samarbejdet og udviklingen af fælles leverancer – f.eks. vil der være en udfordring i at få dannet et fælles begrebsapparat. Det er ligeledes interessant at kigge på Utilitarismen og eventuelle etiske overvejelser. Hvad er lykke i turisme-sammenhæng og for den enkelte turist? – Hvad er nytteværdien af de enkelte udviklingstiltag? Eller nytteværdien for samfundet? (Holm 2012 s.193ff.). Endelig fristes man til at lade Paul Feyerabend, som kritiserede positivismen samtidig med Kuhn, (Johansson mfl. 1979 s.45ff.) få det sidste ord, idet hans tilgang til paradigmatheori anarkistisk siger, at alt er tilladt (”Anything goes”). Videnskab bliver i sidste ende en kulturel aktivitet (DDSE 1996 s.288), hvilket er foreneligt med den socialkonstruktivistiske tilgang, hvor alle parter interagerer i en social konstruktion.

Fig. 3



Målhierarki: (Se fig.1)

Set fra projektjers side er det centrale spørgsmål ”at skabe større omsætning i branchen”, hvilket er nært knyttet til problemet ”at tiltrække flere turister”. Dette løses bl.a. ved ”bedre branding af byen” i form af tre underliggende strategier: ”Nye og tættere samarbejdsrelationer”, ”En samlet markedsføring” og ”Idéudvikling af turismen”. På et mere specifikt niveau fører det til hhv. ”Et samarbejde med tæt kommunikation blandt ligeværdige parter”, ”Fælles og individuelle produkter” og ”Nye kulturhistoriske tilbud”. Målene og de underliggende delmål munder ud i de tidligere nævnte leverancer.

I den sidste ende er succeskriterierne (gerne målbare) f.eks. at der sælges x antal rejser i form af pakketilbud, y antal solgte mobilspil og en procentvis stigning i omsætningen hos de enkelte interessenter. Andre succeskriterier, som er sværere at måle, kunne være brugernes tilfredshed og netværksdeltagernes følelse af et tættere fællesskab.

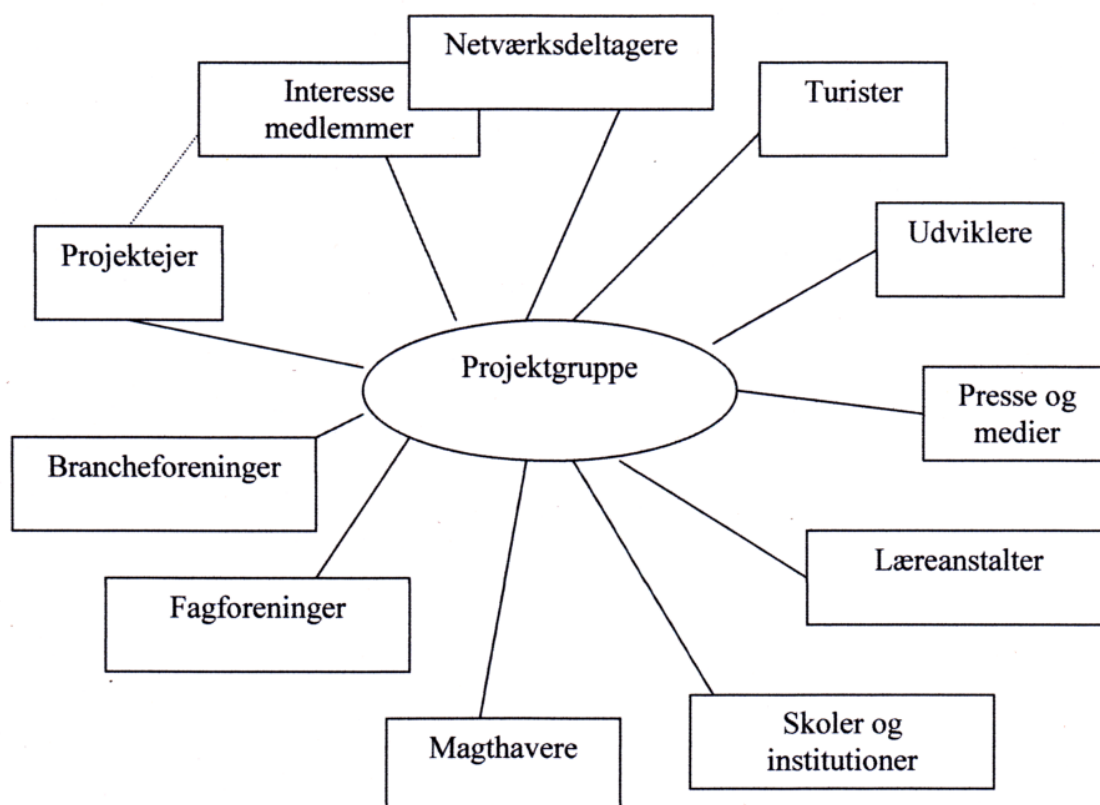
Interessentanalyse:

Diskussion af analysen i teoretisk sammenhæng (Se bilag 3).

Interessentanalyse i projektet: (Se bilag 4 for kommentar til fig.4).

Grupper af interessenter set i forhold til projektgruppen

Fig. 4



1) Identifikation: Via brainstorming blev en række grupper af interessenter opstillet. De omfatter turister, netværksdeltagere, interessemedlemmer, udviklere, projektjere, magthavere, presse og medier, branche foreninger, fagforeninger, skoler/institutioner og lærestalter.

Grupperne ville igen kunne opdeles alt efter valg af kriterier. Således er turister en meget bred gruppe, som bør opsplittes alt efter hvem ens målgruppe er (f.eks. efter alder, familie, geografi, interesser, teknisk og it-mindede etc.)

I fig.4 illustreres det, at netværksdeltagere udspringer af en større gruppe af ”interessemedlemmer”, som allerede er organiseret i relation til projekter, men som ikke nødvendigvis er interesseret i at deltage i et tættere netværk eller i udviklingen af nye kulturhistoriske tiltag.

Netværksdeltagerne – også kaldet turismeaktører i projektet – opdeles igen i grupper dikteret af de tidligere nævnte fire turismefunktioner Oplevelse, Bospisning, Transport og Overnatning (bilag 5). Beskrivelse af de øvrige grupper ses ligeledes i bilag 5. og for princippet bag en netværksmodel med indbyrdes tæt forbundne deltagere, inddelt i trinvis sfærer, henvises til

<http://www.kleiminger.dk/nmt>

2) Prioritering: En gennemgang af opdelte grupper efter kriterierne påvirkning, legitimitet og respons peger på følgende primære interesser:

Projekter, Kommunale afdelinger, Regionale udviklingsafdelinger

Turistorganisationer, IT-virksomheder, Musikhuse, spillesteder

Teatre, Stormagasiner, Gallerier og Museer

Ligeledes primære interesser, men med mindre påvirkning og evt. mere afhængigt af f.eks. et valgt tema: Hoteller, vandrehjem, historiske bygninger, arkiver, biblioteker, biografer og evt. private udviklere (selvstændige guider og lignende).

Sekundære interesser er f.eks. brancheforeninger, restauranter, caféer og interesser på transportområdet.

3) Konkrete handlinger: Her skal det overvejes hvordan projektgruppen og interesserne bedst udbygger og vedligeholder relationerne i forhold til projektets gennemførelse – dvs. en strategi for kommunikation.

Risikoanalyse:

Håndtering af risici i projekter handler traditionelt om at imødegå trusler mod leverancerne og en analyse heraf tager udgangspunkt i at identificere en række mulige risici, hvorefter der foretages en prioritering ud fra sandsynligheden for at de måtte indtræffe og konsekvenserne, såfremt de indtræffer. (Schelde Andersen og Højgaard 2012a s.142ff.). Hertil kan anvendes en numerisk skala – f.eks. 1-5 som udtryk for hhv. hvor stor sandsynlighed der antages at være, for at en hændelse sker og hvor stor konsekvens, det får. Et teoretisk eksempel på denne fremgangsmåde ses i ”Power i projekter & portefølje”, hvor risikoanalysen indgår som en del af et projekts planlægning. Her defineres risiko som ”Sandsynligheden for at en hændelse indtræffer med en bestemt Konsekvens. $R = S \times K$. Risikoen er altså et produkt af sandsynligheden for at noget sker og konsekvensen af, at dette sker.”

Der arbejdes endvidere med seks trin til at imødegå risici og evt. løse opståede problemer: 1) brainstorming – Hvad kan gå galt?, 2) vurdering af konsekvenser – f.eks. via den numeriske skala omtalt ovenfor, 3) vurdering af sandsynligheden for at en hændelse indtræffer – ligeledes numerisk vurdering, 4) udregning af risikoen bestemt ud fra ligningen i definitionen, 5) opstilling i skemaform af de konsekvenser og sandsynligheder, som fik højest ”risikotal” samt forslag til imødegåelse og 6) indarbejdelse i planlægningen med fokus på milepælene. (Attrup og Olsson 2008 s.192ff. og værktøj 5.7 på cd).

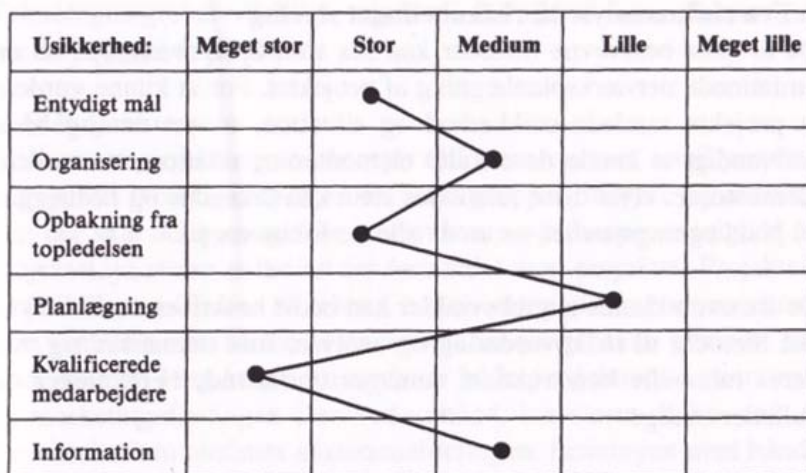
En lignende fremgangsmåde til afklaring af usikkerheder med tæt tilknytning til planlægningsfaser ses hos John Christiansen i en artikel om risiko og usikkerhed i bogen ”Projektstyrings problemer & værktøjer”. Her nævnes fire metoder 1) en klassisk styringsorienteret tilgang, 2) en trinvis nedbrydning af projektet i delelementer med successiv kalkulation, 3) kvalitativ og kvantitativ risikovurdering og 4) en situationsbetinget tilgang.

Den klassiske styringsorienterede tilgang tager udgangspunkt i traditionelle værktøjer som f.eks. netværksplanlægningsmetoderne PERT og EPM⁵. Hertil kan opstilles udtryk for middelværdi og standardafvigelse ud fra estimater over aktiviteternes varighed i et projekt.

En trinvis nedbrydning af projektets aktiviteter i delelementer - også kaldet WBS⁶ foretages med en successiv kalkulation ved at projektets deltagere hver især opstiller tre estimater ud fra hvilke en spredning i aktiviteterne kan beregnes og eventuelle skjulte usikkerheder kan gøres synlige i en efterfølgende dialog med de øvrige projektdeltagere.

En kvalitativ og kvantitativ metode til risikovurdering foretages ved at opstille en usikkerhedsprofil. I praksis foregår det ved først at udvælge projektets kritiske faktorer og angive disse i en usikkerhedstabel. Ud fra en valgt skala (meget stor – meget lille usikkerhed) kan en profil angives. Metoden kan også gøres mere kvantitativ ved at indføre procentangivelser på hver kritisk faktor. (fig.5). Metoden gennemføres som en iterativ proces, idet en række trin skal gennemløbes indtil ”sandsynligheden for at en hændelse indtræffer, er passende lav”.

Fig. 5 - Eksempel på usikkerhedsprofil



Endelig er der i den situationsbestemte tilgang taget udgangspunkt i tre dimensioner, som omfatter a)projektets størrelse, b)deltagernes erfaring med hhv. teknologi og arbejdsform i projektet og c)graden af struktur – en høj grad af struktur betyder f.eks., at mål ikke ændres i løbet af projektet og der vil være en klar styring af processer mod en veldefineret leverance eller et klart beskrevet produkt.(Christiansen 2011 s.141ff.)

Inden for systemisk projektledelse ses der på begrebet usikkerhed i stedet for risiko, idet analyser af usikkerhed giver en bredere opfattelse af et trusselsbillede mod projektet og dets omgivelser. Hvor risikoanalysen ofte betyder en mere defensiv strategi for at beskytte projektet mod udefra kommende trusler, så fører en mere offensiv og aktiv handling ved undersøgelse af usikkerheder i

⁵ Program Evaluation Review Technique og Critical Path Method

⁶ Work Breakdown Structure

systemisk tankegang til, at også uforudsete gevinstmuligheder kan opstå ud fra trusselsbilledet. (Schelde Andersen og Højgaard 2012a s.142ff.).

Usikkerhedsbegrebet opdeles videre i hhv. kontekstuel usikkerhed og operationel usikkerhed, hvor den kontekstuelle usikkerhed henviser til de trusler eller nye muligheder, der kan opstå ved ændringer i projektets omverden – dvs. fra kunder, politikere eller evt. basisorganisationen.

Den operationelle usikkerhed handler derimod om egne aktiviteter inden for projektet – f.eks. om teamets kompetencer over tid er de rette og om projektgruppen har alle nødvendige informationer til rådighed eller om en leverance kan leveres til den fastsatte tid. Da trusselsbilleder kan ændre sig i løbet af projektets levetid, er det vigtigt løbende at tage højde for usikkerhederne og i en agil arbejdsproces bør der være fokus på problematikken ved begyndelsen af en ny iteration. (Schelde Andersen og Højgaard 2012a s.144).

Risikoanalyse i projektet: (se bilag 6)

Ud fra den systemiske tankegang vil en analyse være en løbende proces i projektets forløb med fokus på usikkerhed i omgivelserne og internt i projektgruppen. Endvidere vil der være opmærksomhed på eventuelle nye muligheder, som kunne opstå ved forandringer i projektet over tid. I "Systemisk projektledelse" giver Henrik Schelde Andersen og Maibritt Højgaard ikke en klar fremgangsmetode til at arbejde med usikkerhed, men henviser til, at det er en subjektiv, løbende proces, som bør deles mellem projekter, projektleder og projektgruppen. (Schelde Andersen og Højgaard 2012 s.144). For at gøre processen mere struktureret, kan man derfor inddrage Mette Attrups og John Olssons trinvis metode beskrevet ovenfor. (Attrup og Olsson 2008 s.192ff. og værktøj 5.7 på cd) og kombinere med opdeling i usikkerhed for omgivelserne og internt samt en rubrik for synliggørelse af nye muligheder. For kommentarer til faktorer i analysen se bilag 6a.

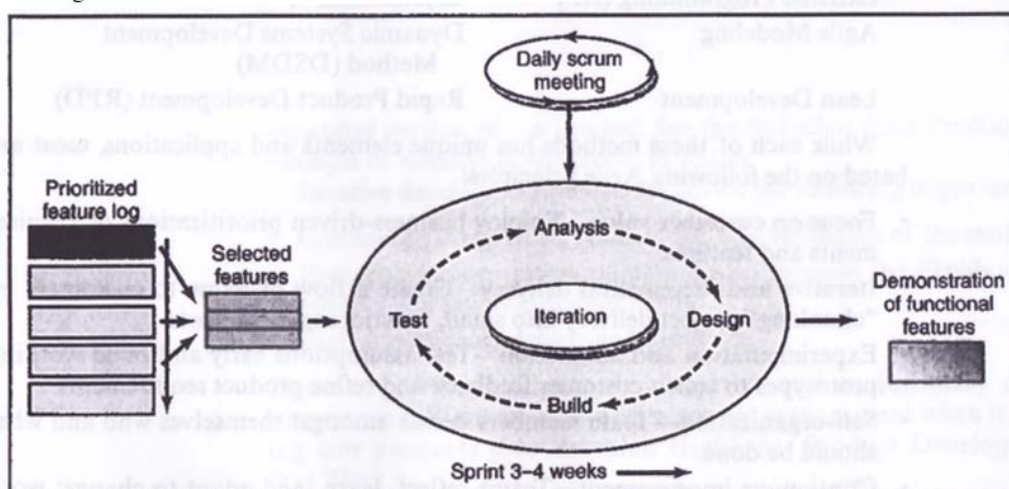
Scrum som arbejdsmetode:

En god introduktion til agile arbejdsprocesser er omtalt af Erik Larson og Clifford Gray. De ser metoderne – herunder scrum, ideelt anvendt i udviklingsprojekter med anvendelse af ny teknologi og hvor fokus er på et aktivt samarbejde mellem projektgruppen og kunden i et miljø præget af stadige forandringer i en uforudsigelig verden. (Larson og Gray 2011 s.583).

Kerneverdier i agile metoder er 1)fokus på kundens værdier, 2)en iterativ proces hvor projektets leverancer nedbrydes i mindre og funktionelle dele, 3)udvikling af prototyper, testning og tilpasning, 4)selvorganiserede team og 5)fortløbende forbedring – herunder refleksion og læring. Der tre hovedroller i processen er a)en produktejer, b)en scrum master og c)et projektteam.

Produktejeren kan være kunden selv eller en repræsentant for kunden. Scrum masteren vil i mindre projekter svare til projektlederen og projektteamet består af de udvalgte medarbejdere, som skal løse opgaverne.

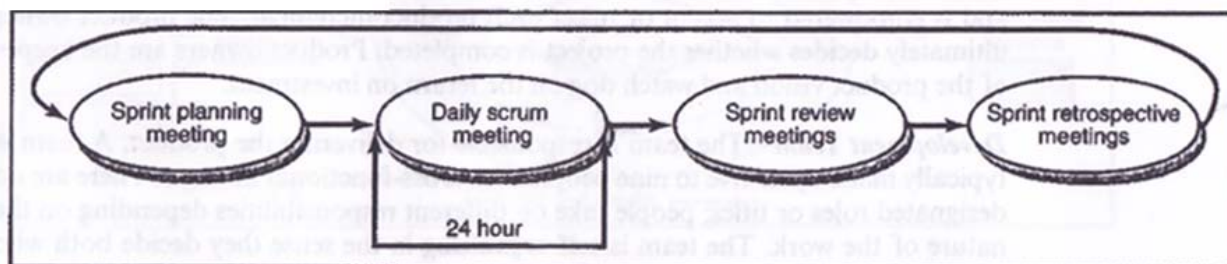
Fig. 6 Illustration af Scrum-metoden



Processen er illustreret i fig.6. Diverse ønsker fra en kunde indskrives i en såkaldt "backlog" og i samarbejde med kunden/projektejeren prioriteres de opgaver, som først skal løses for mest effektivt at kunne nå frem til en testbar version af et produkt. Løsningen af de prioriterede opgaver forløber dernæst i "sprints" (estimerede tidsfaste rammer) i en iterativ proces gennem faserne analyse, design, produktion og test indtil et sprint er afsluttet ved at demonstrere og godkende produktets foreløbige funktionalitet. Der kan herefter tages hul på næste sprint. Dagligt holdes et stående "scrum-møde" af ca. 15 minutters varighed, hvor projektgruppens medlemmer gør rede for hvor langt man er nået i løsningsprocessen siden sidst og om eventuelt opståede problemer.

Scrum masterens rolle er her at agere som facilitator eller coach, idet teamet er selvorganiseret og ideelt set kommunikerer tæt og tager ansvar for hinandens opgaver. Ved starten af hvert sprint ligger der også en iterativ mødeproces (se fig.7). Ved et sprint planlægningsmøde udpeger produktejer i samråd med teamet de næste vigtige opgaver fra backloggen og der estimeres tidsrammer, hvorefter teamet går i gang med de fire arbejdsfaser støttet af det daglige scrum møde. Ved slutningen af et sprint holdes et sprint review møde, hvor det foreløbige produkts funktionalitet kan demonstreres og produktejeren udpeger de dele af produktet, som er færdige. Endelig er der et sprint retrospektivt møde, hvor der reflekteres over "hvor godt det gik i det forrige sprint" og om der bør foretages ændringer. Også teamets evne til at samarbejde vurderes af medlemmerne. Næste møde i rækken er igen et planlægningsmøde.

Fig. 7 Illustration af scrum-møder

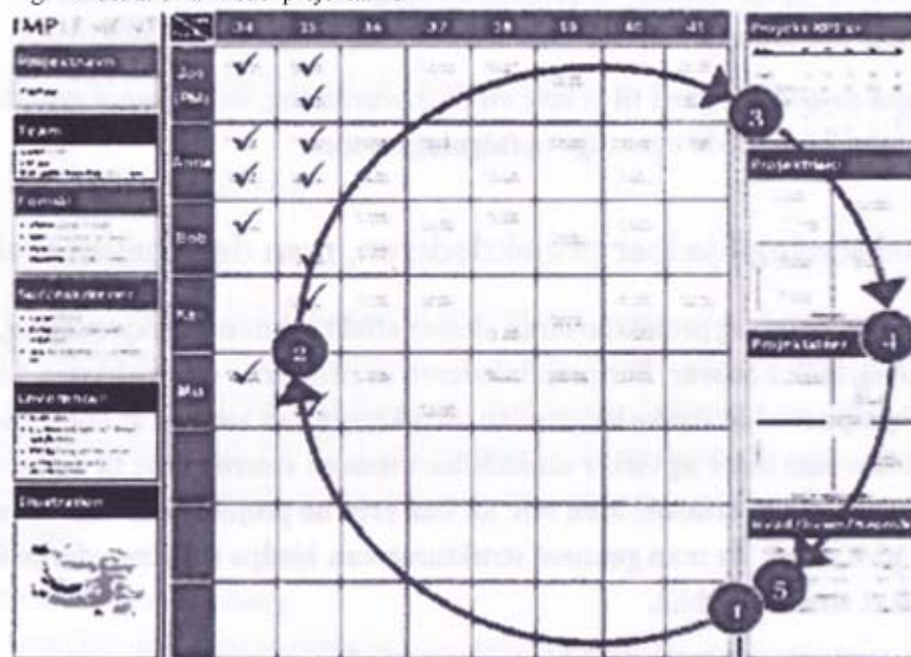


Til de forskellige scrum møder kan man med fordel anvende visuelle metoder til at skabe overblik ved f.eks. at indrette et rum med en projekttavle (gerne digital) så det er nemt at se, hvor langt man er nået i processen og hvem der er ansvarlige for løsning af opgaverne samt overblik (f.eks. via KPI⁷) over hvor langt, man er nået overordnet i forhold til mål og projektets tidsramme.

Samme emne har Claus Sehested og Henrik Sonnenberg behandlet i en artikel om visuel planlægning. (Sehested og Sonnenberg 2009). I forbindelse med den agile metode Lean præsenteres en visuel projekttavle, som anvendes af projektlederen til at skabe overblik over planlægning og løbende opfølgning på projektet. Med tavlen skabes der fokus på det enkelte projekt lige fra måden projektet defineres på til den måde folk kommunikerer med hinanden på. Som praktisk eksempel nævnes et ugentligt statusmøde, hvor tavlen bruges til bl.a. 1)at følge op på handlinger fra det forrige møde, 2)at følge op på færdiggjorte milepæle, 3) følge op på nøgletal, 4)vurdere risici og ideer til forbedring og 5)at definere hvilke handlinger, der skal udføres frem til næste møde. (se fig.8).

⁷ Key Performance Indicator

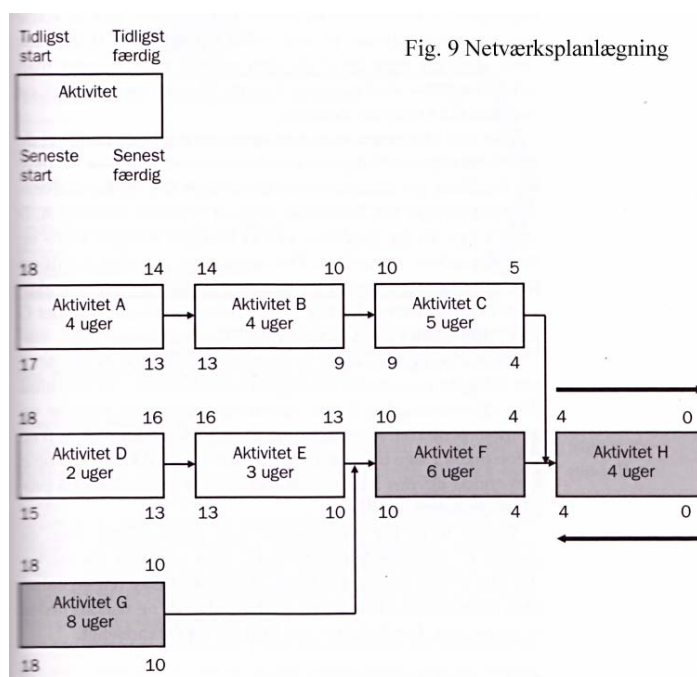
Fig. 8 Illustration af visuel projekttavle



Scrum i projektet:

Traditionelt er metoden bedst kendt inden for udvikling af software og den tænkes derfor umiddelbart ind som arbejdsmetode i udviklingen af leverancen "mobilspil". Delelementer af den kulturhistoriske rute vil også kunne anvende scrum, idet her tænkes på de digitale produktioner, som skal understøtte fortællinger og formidling. Mere interessant bliver det, om metoden understøtter udviklingen af et netværkssamarbejde af turismeaktører og de fortællende elementer ved ruten, som er dens bærende konstruktion. Her kommer Lene og Jan Pries-Hejes artikel om scrum i projektledelse ind i billedet, idet forfatterne har undersøgt metodens brug i forskellige sammenhænge og påvist, at den udmærket kan anvendes i andre projekttyper og som en vigtig pointe fremhæves det, at metoden tillige skaber tillid mellem de involverede parter på mange forskellige niveauer. (Pries-Heje 2013 s.149ff.).

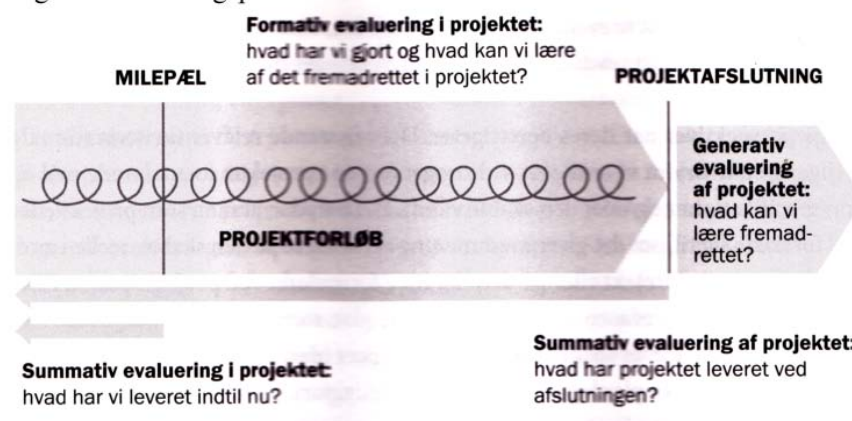
Før igangsættelse af scrum-processen med prioritering af opgaver, bør alle leverancer planlægges mere detaljeret ved at bryde dem ned i aktiviteter med milepæle. Samtidig er det vigtigt at afklare indbyrdes afhængighed f.eks. gennem "netværksplanlægning" med angivelse af "den kritiske vej" gennem aktiviteterne, som illustreret hos Mette Attrup og John Olsson (Attrup og Olsson 2008 s.175)(fig.9). En fortælling fra en netværksdeltager skal f.eks. være færdigbeskrevet før den kan indarbejdes i den kulturhistoriske rute og fysiske elementer i ruten (skilte, hotspots etc.) skal være klar før et eventuelt mobilspil eller en app. kan færdiggøres og testes.



For at igangsætte samarbejdet blandt netværksdeltagerne og skabelsen af fortællinger bør projektet indledes med infomøder, workshops eller et seminar med det formål at skabe rammerne og en god platform for fremtidigt samarbejde – eller med andre ord at ryste deltagerne sammen. I den sammenhæng vil det være relevant at inddrage de værktøjer, som Zakia Elvang og Nille Skalts har arbejdet med i forbindelse med design og facilitering af processer inden for iscenesættelse med projektlederen som facilitator. (Elvang og Skalts 2008). De indledende møder munder ud i, at netværksdeltagerne vælger mindst fire repræsentanter (gerne en fra hver turismefunktion) som skal udgøre en styregruppe. Styregruppen står herefter for indsamling af fortællinger fra netværksdeltagerne og agerer som projektejere under scrum metoden ved efterfølgende planlægningsmøder. Hver fortælling, idé til fortælling eller delopgaver i tilknytning til en netværksdeltagers bidrag sættes herefter op i backloggen og projektejerne prioriterer i samråd med projektgruppen.

Til slut skal der lige knyttes nogle kommentarer til læring og evaluering i projektet, idet det er vigtigt at reflektere over forløbet af samarbejdet og udviklingen af leverancerne. I scrum tages refleksion og læring op i det retrospektive møde, hvor parterne ser tilbage på hvordan man løste opgaverne og om man er blevet klogere på hinanden og arbejdsprocesserne. (Schelde Andersen og Højgaard 2012a s.152). Endelig har Thomas Bonderup behandlet begrebet evaluering i scrum, hvor han arbejder med tre faser: summativ (hvad er der leveret indtil nu?), formativ (hvad er der gjort hidtil i projektet og hvad kan der gøres fremadrettet) og generativ evaluering (hvad kan vi lære af projektet fremadrettet efter det er afsluttet) (se fig.10) samtidig med en opdeling af evaluering i projektet og af projektet (ved dets afslutning). Det retrospektive møde i projektet understøtter her den formative evaluering.

Fig. 10 Evalueringsprocesser



Emperi:

Opbygning af spørgeskemaer: Se bilag 7. Selve spørgeskemaerne ses i bilag 7a-c.

Udvælgelse af respondenter: Se bilag 8.

Metode i praksis: Se bilag 9.

Resultater fra spørgeskemaerne: Se bilag 10.

Konklusion

Med den rette organisation og gode rammer for et nært samarbejde mellem engagerede parter er der gode udsigter til at projektet kan blive en succes. Dette begrundes i den agile metode scrum, hvor et nært samarbejde netop er en forudsætning for, at opgaverne kan løses i en fremadskridende og iterativ arbejdsproces. Inden for en økonomisk og tidsmæssig aftalt ramme vil projektlederen her kunne gennemføre projektet således, at de ønskede leverancer skabes og dermed forudsætningen for, at den givne målsætning opfyldes.

Andre organisatoriske muligheder kunne være at danne et eget selskab af udviklere, hvorved projektgruppen også ville blive projektejere og stadig med et nært bånd til et netværk af aktører. Netværket kan opfattes som en "sky" (jævnfør it-sky / cloud drive), eller en idépulje hvorfra historier tages ud efterhånden, som de efterspørges, men det bør overvejes, om aktiviteten "at producere de enkelte aktørers fortælling" som vil være basis i både leverancen "rute med kulturhistorisk indhold" og "mobilspil med kulturhistorisk indhold", skal lægges i projektgruppen eller hos den enkelte netværksdeltager. Eller sagt på en anden måde: skal den enkelte netværksdeltager afsætte mandskab til at skabe en god historie til et fælles produkt eller vil det være bedre at en konsulent fra projektgruppen udfører aktiviteten ved f.eks. at interviewe medarbejdere og ejere hos netværksdeltageren samt researche på anden vis. Herved forudsættes det, at der er den rette vidensledelse til stede i netværket eller i projektgruppen (Justesen mfl. 2011 s.358ff.)

En vigtig forudsætning for projektets succes er endvidere en kommunikationsplan. Herved kan projektlederen sikre at den rette information når frem til interessenterne på rette tid og sted. I planen skal det også fastlægges hvordan projektleders retningslinier er for kommunikationen i projektets forskellige faser. For at få etableret en styregruppe ud fra en række netværksdeltagere, må der først etableres kontakt til potentielle deltagere i form af indledende møder og informationsmateriale. Er rammerne først skabt for en stærk styregruppe og en faglig stærk projektgruppe, kan projektlederen facilitere arbejdsprocessen i scrum via det nære samarbejde.

Endnu en vigtig faktor for succes er selvfølgelig et godt budget, som kan underbygge styringen af økonomien i projektet og en finansieringsplan, som kan påvise, at der er basis for at gå i gang. En god økonomi vil samtidig skabe optimisme og engagement hos både projektejer, netværksdeltagerne og i projektgruppen.

Både interessentanalysen og analysen af risici i projektopgaven viser, hvor forskellige grupperne er – grupper, som må inddrages i projektet, for at det kan lykkes. Især gruppen ”turister” må opsplittes i målgrupper, hvorved projektlederen kan ”kvalificere” en leverance, så den kan gøres brugbar for en givet målgruppe. Der må således i udviklingen af leverancer (kulturhistoriske ruter) styres efter ”kundernes efterspørgsel”. I praksis vil det sige, at det på forhånd må afklares om leverancen f.eks. skal baseres på et tema, et bestemt antal deltagere (netværksdeltagere) eller geografiske forhold – herunder en rutes længde. Herefter må leverancen nedbrydes i en tidsplan og milepæle udpeges, hvorved aktiviteter kan klarlægges. En tidsplan med f.eks. en netværksplanlægning vil for projektlederen i scrum-arbejdsprocessen være et godt afsæt, når opgaverne i form af fortællinger prioriteres i samarbejde med netværksdeltageren.

Det empiriske materiale understøtter endvidere, at der, hos de forskellige grupper af interessenter, er basis for at realisere nye turismetiltag, hvoraf ét er kulturhistoriske byvandring.

Afsluttende refleksion med omtale af eventuel foranalyse, neddrogning af projekt og overvejelser omkring anvendt teknologi. (Se bilag 11).

Litteraturliste:

Attrup, Mette Lindegaard og Olsson, John Ryding 2008: Power i projekter & portefølje, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, København 2008.

Bonderup, Thomas Nørtoft 2012: Læring og evaluering, kap. 7 i Schelde Andersen, Henrik og Raae Søndergaard, Katrine (red.) Systemisk Projektledelse, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2012

Christiansen, John K. 2011: Projekter, usikkerhed, risiko og valg af styringsværktøjer, i Melander, Preben (red.) Projektstyringens problemer & værktøjer – Fra kaos til resultat, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, København 2011.

DDSE 1996: Den Store Danske Encyklopædi, bind 6, Gyldendal 1996.

Elvang, Zakia og Skalts, Nille Nolsø 2008: Iscenesættelse – projektlederens nye håndværk, kap.7.4 i Projektledelse, Børsen Forum, Ledelseshåndbøger 2008.

Holm, Andreas Beck 2012: Videnskab i virkeligheden – En grundbog i videnskabsteori, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2011.

Johansson, Ingvar; Kalleberg, Ragnvald og Liedman, Sven-Eric 1979: Positivism, Marxisme, Kritisk teori – retninger inden for moderne videnskabsfilosofi, Gyldendal 1974.

Justesen, Lise; Mouritsen, Jan og Kjær, Annie Bekke 2011: Ledelse af det uforudsete i byggeriet: Vidensledelse når viden er dyr - i Melander, Preben (red.) Projektstyringens problemer & værktøjer – Fra kaos til resultat, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København 2011.

Larson, Erik W. og Gray, Clifford F. 2011: An introduction to Agile Project Management kap.17, i Project Management – The Managerial Process, McGraw-Hill Higher Education 2011.

Pries-Heje, Jan og Lene 2013: Scrum: A new perspective on Project Management, kap.8 i Project Management Multiplicity – Current Trends, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2013.

Rasmussen, Jens Erik & Pedersen, Keld Louie 2013: Dansk turisme rasler ned, Jyllands-Posten Erhverv side 3, den 8.marts 2013.

Schelde Andersen, Henrik og Højgaard, Maibritt 2012: Planlægning, kap.3 i Schelde Andersen, Henrik og Raae Søndergaard, Katrine (red.) Systemisk Projektledelse, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2012

Schelde Andersen, Henrik og Højgaard, Maibritt 2012a: Udvikling og fremdrift, kap.6 i Schelde Andersen, Henrik og Raae Søndergaard, Katrine (red.) Systemisk Projektledelse, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2012

Sehested, Claus og Sonnenberg, Henrik 2009: Visuel planlægning, uddrag af kap.7 i Lean Innovation, L&R Business 2009.

Stark, Bjarne 2012: Introduktion til systemisk projektledelse, kap.1 i Schelde Andersen, Henrik og Raae Søndergaard, Katrine (red.) Systemisk Projektledelse, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2012.

Stenstrup, Torben 2011: Tak for donationen Hr Fond, Foreningsforlaget 2011.

Bilagliste

- Bilag 1: Oversigtsfigur over leverancerne
- Bilag 2: Aktuelle samfundsmæssige aspekter
- Bilag 3: Interessentanalyse - baggrund
- Bilag 4: Interessentanalyse – kommentar til fig.4
- Bilag 5: Interessentanalyse - prioritering
- Bilag 6: Risikoanalyse (excelark)
- Bilag 6a: Kommentarer til risikoanalyse
- Bilag 7: Emperi – opbygning af spørgeskemaer
- Bilag 7a-c: Spørgeskemaer til tre respondentgrupper
- Bilag 8: Emperi – udvælgelse af respondenter
- Bilag 9: Emperi – metode i praksis
- Bilag 10: Emperi – resultater fra spørgeskemaerne
- Bilag 11: Afsluttende refleksion
- Bilag 12: Emperi - Spørgeskemasvar fra netværksdeltagere
- Bilag 13: Emperi – Spørgeskemasvar fra turistudviklere

Turismefunktioner

A: Aktivitet / Oplevelse
T: Transport
B: Bospisning
O: Overnatning

V = Virksom

M = Museum/ Oplevelsescenter / Aktivitetscenter

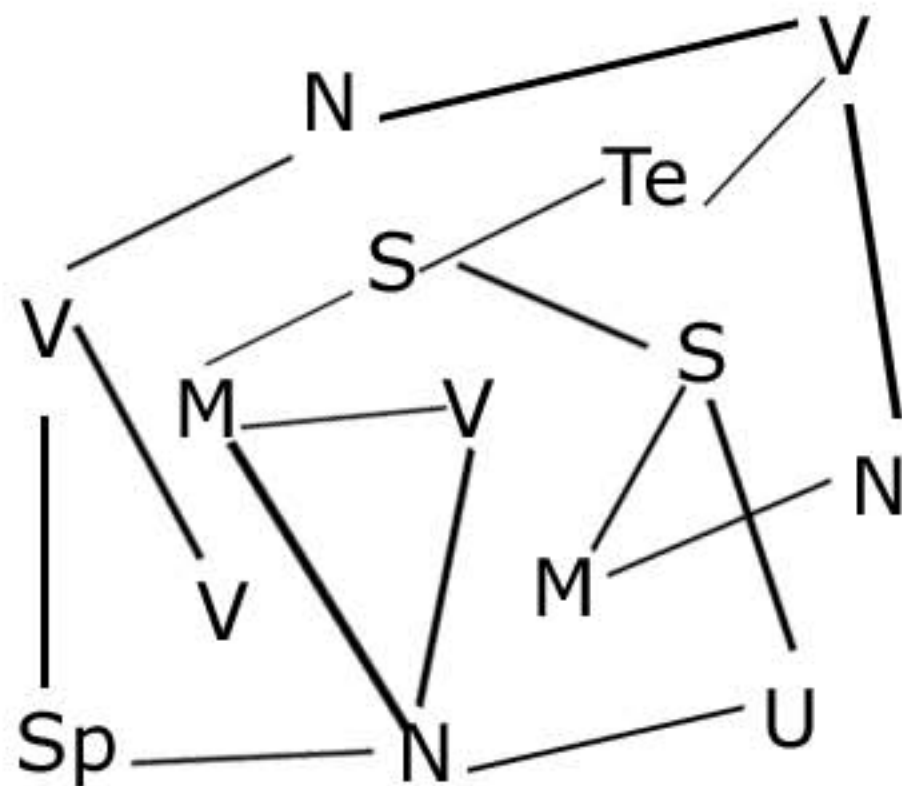
Sp= Sport/Aktivitetscenter

N = Natur

U = Uddannelse/ Kurser/ Bibliotek

S = Seværdighed

Te= Teater/Biograf



Netværk af partnere
Produkt 1

Produkt 2 Ruteforløb
Tekst - QR - GPS - Geocaching - App.

S - V - N - Te - V - M - N - V - S - U - Sp



Produkt 3
Fortælling / Spil

Fredag den 8.marts fremgik det af en artikel i Jyllands-Posten Erhverv (Rasmussen & Pedersen 2013 s.3), at evnen til at tiltrække turister til Danmark er faldet markant. Blandt årsagerne hertil er ikke blot et højt prisniveau, afgifter, moms og skatter, men også manglen på udvikling af oplevelser for turisterne. Sidstnævnte problem er det projektet skal søge at afhjælpe ved at tilbyde et samarbejde blandt interessenter om udvikling af nye produkter og pakkeløsninger, som gerne skulle tiltrække flere turister til byen og ”holde på dem” så længe som muligt.

Interessant for projektet er også en diskussion om dannelse og udvikling af netværk. I de senere år har den it-mæssige udvikling betydet en sand lavine af netværk, hvor der er rig mulighed for den enkelte bruger til at tilmelde sig og deltage i en både personlig og faglig kommunikation med ligesindede – dvs. interesse-netværk, som kan være enten åbne eller lukkede. Kendte eksempler er Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Flickr, YouTube og intranet i virksomheder og i det offentlige. I disse netværk – især de sociale - er det meget nemt at indgå nye forbindelser med andre deltagere i en – som regel – uforpligtende sammenhæng, men samtidig består der også en fare i, at netværket kan sande til i lange diskussionstråde, reklamekampagner og mængder af ”fyld-data”, der måske bevirker at deltagere igen træder ud af netværket eller bliver inaktive. Eksempelvis kan formålet med LinkedIn som et professionelt netværk blive udvandet såfremt deltagere ukritisk forbinder sig til hinanden eller deltager i grupper uden en faglig eller personlig interesse heri. Endelig kan deltagelse i for mange grupper også betyde inaktivitet for den enkelte deltager, da mængden af indlæg og informationer hurtigt stiger og det efterhånden ikke er muligt at deltage lige intenst i alle grupper. For at få det fulde udbytte af et netværkssamarbejde er det derfor vigtigt, at de enkelte deltagere er aktive og giver noget til netværket i samme ånd som man modtager fra det. Et mere holdbart netværk vil derfor være et fysisk netværk, hvor deltagerne mødes med jævne mellemrum (f.eks. en sponsorklub, en forening eller lignende) og diskuterer aktuelle sager og problemstillinger samt løsninger og hvor den enkelte deltager bliver forpligtet i forhold til de øvrige medlemmer. Samtidig kan de digitale medier og de digitale netværk knyttes til de fysiske netværk som arbejdsredskaber og kommunikationskanaler. Projektet tilstræber dannelsen af et tæt netværk mellem interessenter, som defineres inden for de fire turismefunktioner Oplevelse, Transport, Overnatning og Besisning og som udgangspunkt skal det være et tilbud til deltagerne om samarbejde blandt ligesindede. Trods frivillighed skal netværket udbygges og holdes sammen af en professionel interesse for udvikling af egne og fælles produkter.

Et andet spændende aspekt er udviklingen i de digitale medier i formidlingssammenhæng. Det er åbenlyst at teknikken giver mange nye muligheder for at fortælle historier, kommunikere budskaber og skabe oplevelser og ikke mindst at skabe dialog med slutbrugerne af nye tiltag. I formidlingsprocessen er der både en envejskommunikation og en dialog til stede i form af enten direkte eller indirekte budskaber gennem mennesker indbyrdes eller via elektroniske / digitale metoder. Envejskommunikation eksempelvis formidlet via en fortælling eller tekst, som slutbrugeren kan modtage direkte ved at lytte til en guide, lytte til en indtalt historie, se en video eller en film samt læse tekstopslag – herunder også hjemmesider. Formidlingen som dialog kan samtidig foregå direkte mellem mennesker ved f.eks. at stille spørgsmål til guiden eller i forbindelse med et foredrag, men nok så vigtigt bringer de nye digitale medier muligheder for at tale sammen direkte eller indirekte f.eks. via e-mail, blogs, de sociale medier, videoforbindelser etc. Andre nye metoder i formidling er anvendelsen af geocaching, apps og spil til mobile enheder og ikke mindst interaktion fra brugerens side med informationer på trykfølsomme skærme. Sidstnævnte tilfælde har

Bilag 2 Aktuelle samfundsmæssige aspekter med indflydelse på leverancerne

på det seneste været årsag til en del debat på turismeområdet¹, idet man for at spare på driftsomkostningerne nedlægger turistbureauer til fordel for opsætning af skærme, hvor brugeren/turisten selv kan søge information. Denne debat er vigtig i brændpunktet mellem økonomi, udvikling af nye produkter og brugerens oplevelser og det er intentionen i projektet at anvende disse nye teknologier som en udviklingsramme, men med fokus på mennesket i centrum – dvs. fokus på leverancer (historiefortællinger) af og om netværksdeltagerne med henblik på at skabe oplevelser – gerne af kulturhistorisk art - for slutbrugeren.

¹ Læserbreve i Jyllands-Posten 6.august 2012 – <http://jyllands-posten.dk/aarhus/meninger/breve/article5235101.ece>

Jævnfør en systemisk tilgang sættes der i tilknytning til forholdet mellem projektgruppe og interessenter fokus på et multivers, hvorved forstås ”at man skal se interessenterne som ressourcepersoner i arbejdet med at få projektet til at lykkes” (Schelde Andersen og Højgaard 2012 s.69 ff.). Dvs. at projektgruppen skal tænke interessenterne ind som aktive med- og modspillere i en dynamisk og foranderlig proces, hvor det er begge parter ansvar at fastholde gode relationer og sammen arbejde frem mod at projektet lykkes.

Under afsnittet Fremgangsmåde – Teori og metode henviste jeg til Bjarne Starks indlæg om systemisk tænkning med fokus på at tænke i helheder, hvor alle har relation til hinanden. (Stark 2012 s. 17f.). I sin yderste konsekvens ville man have et tæt netværk, hvor alle ville være primære interessenter og en interessentanalyse ville derfor være uden mening. I nedenstående analyse må der derfor tænkes et løsere netværk af interessenter, hvor ikke alle har samme interesse eller indflydelse på projektets leverancer.

Selve analysen opdeles i tre faser: identifikation, prioritering og konkrete handlinger. Første fase udføres som en brainstorming i projektgruppen. I anden fase foretages herefter en numerisk prioritering baseret på tre karakteristika 1) interessentens påvirkning direkte eller indirekte af projektets mål og leverancer, 2) interessentens legitimitet af projektet gennem aktiv deltagelse og anerkendelse og 3) interessentens respons fra projektet – dvs. graden af dokumentation til interessenten. Jo mere grad af overlapning der er mellem disse tre karakteristika, jo højere skal interessenten prioriteres (Schelde Andersen og Højgaard 2012 s.71).

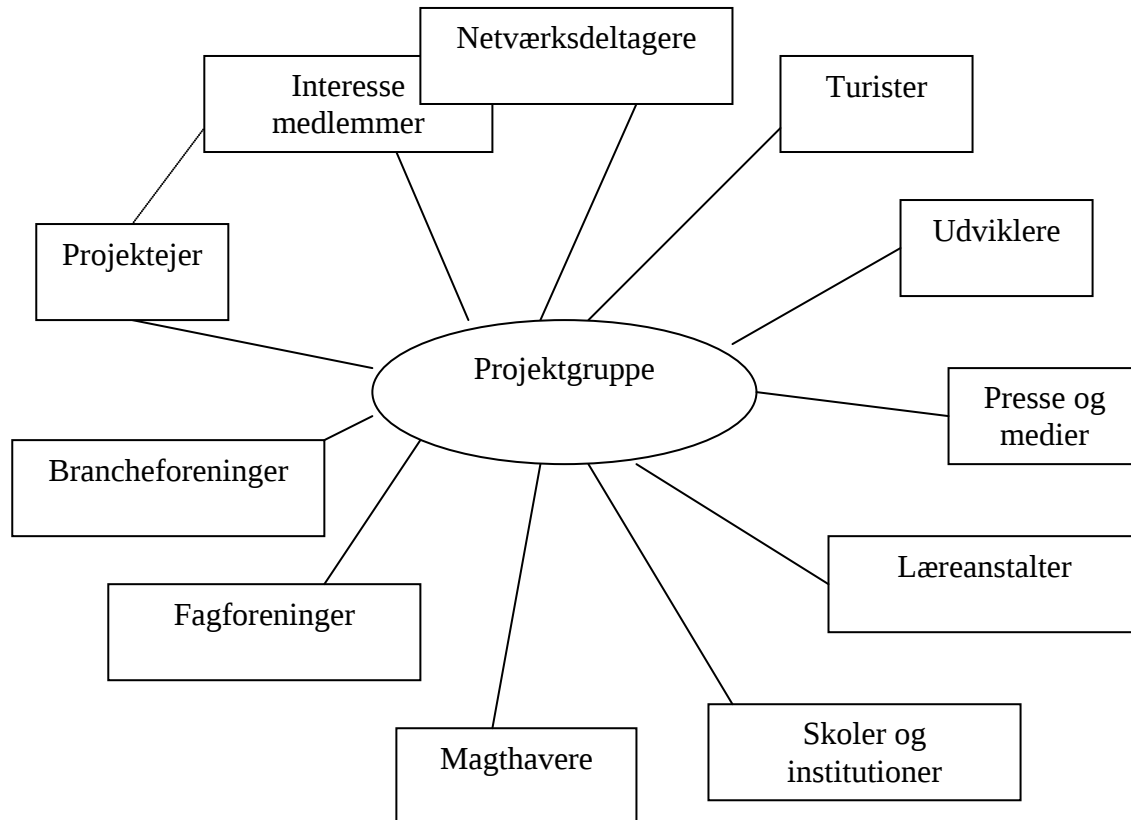
En mere traditionel metode ses i de fire analysetrin (identificering, kategorisering (aktivitet og indflydelse), fordele og ulemper (set fra interessentens side) og projektgruppens håndtering af interessenterne, som er beskrevet i Power i projekter & portefølje (Attrup og Olsson 2008 s.136ff.). De to første trin fører til placering af interessenterne i en matrix ud fra graden af aktiv medvirken versus graden af indflydelse på projektet, mens de to sidste trin eksempelvis bearbejdes i skemaform.

Andre interessante måder at foretage en interessentanalyse på ses hos Torben Stenstrup og Joao Vieira da Cunha. Stenstrup kombinerer tre faser af brainstorming indeholdende 1) grupper af interessenter, 2) deres interesse i projektet og 3) forventet niveau for informationsbehov og udfærdigelsen af en ”interessent magt matrix”, hvor lav/høj interesse sættes op mod lav/høj indflydelse (Stenstrup 2011 s.40ff.). Disse analysemetoder er også i overensstemmelse med Joao Vieira da Cunha’s tanker omkring interessenter og deres indflydelse på projektet forklaret i en matrix i forholdet mellem identitet (spektrum på x-aksen mellem ”efternøler” og ”innovatør” og afstand fra magten (på y-aksen illustreret i forhold til hvor tæt man som interessent er enten på en ”underordnet” eller ”fyrsten”)(jf. indlæg 26.november 2012 på Peter Harboes blok Ny viden om projektledelse)¹

Det kunne være spændende at sammenligne resultatet af mere traditionelle interessentanalyser med de nye metoder for projektet, men da pladsen er begrænset, har jeg i praksis valgt at anvende metoden beskrevet af Henrik Schelde Andersen og Maibritt Højgaard i systemisk projektledelse.

¹ <http://nyprojektledelse.blogspot.dk/>

Grupper af interessenter set i forhold til projektgruppen



Kommentarer:

Netværksdeltagere udgør en delmængde af Interessemedlemmer

Udviklere består af turistorganisationer, regionale og nationale udviklingsafdelinger, it-virksomheder og private aktører inden for turismeområdet.

Magthavere vil kunne opdeles yderligere i f.eks. kommunale forvaltninger, politi, politikere, PET¹

Lærestalter, skoler og institutioner er sekundære interessenter, men potentielle netværksdeltagere eller udviklere.

Fagforeninger og Brancheforeninger (herunder handelsstandsforeninger) er ligeledes sekundære interessenter.

¹ Se afsnit om risikoanalyse

Bilag 5 Interessentanalyse – Prioritering – opsplittede grupper

Kommentar: Et (x) betyder, at interessenten måske kan indvirke på den pågældende kategori.
Det afhænger i princippet af f.eks. sammensætningen af en kulturhistorisk rute eller et valgt tema.

Gruppe	Påvirkning	Legitimitet	Respons	Kommentar
Turister (kultur)		x		
Netværksdeltagere				
- Transport				
Busselskaber		x	(x)	
Tog		(x)		
Bycykler		(x)		
Handicaptransport		(x)		
- Oplevelse				
Museer	x	x	x	
Gallerier	x	x	x	
Stormagasiner	x	x	x	
Historiske bygninger	x	x	(x)	Rådhus, Domkirke
Arkiver	(x)	x	x	
Musikhus, spillested	x	x	x	
Teatre	x	x	x	
Biografer	(x)	x	(x)	
Biblioteker	(x)	x	(x)	
Naturområder		x		Dyrehaver, skove
Arkitektur		x		Havnearealer
- Bispisning				
Restauranter		x		
Caféer				
- Overnatning				
Hoteller	(x)	x	(x)	
Vandrehjem	(x)	x	(x)	
Appartments		x		
Udviklere				
- IT-virksomhed	x	x	x	Apps, mobilspil
- Turistorganisation	x	x	x	
- Regional afd.	x	x	x	Udviklingsafd
- National afd.		x	(x)	Udviklingsafd
- Private udviklere	(x)	x	(x)	Evt. samarbejde
Magthavere				
- Kommune afd.	x	x	x	Teknik, kulturfld.
- Politi		(x)		
- Politikere		(x)		
Lærestalter		x		Uni, højskole, etc.
Skoler og institutioner				Børneinstitutioner
Brancheorganisationer	(x)	x		Handelsstands.
Fagforeninger				
Projekter	x	x	x	Turistorganisation

Bilag 6 - Risikoanalyse						
Projekt Kulturhistoriske byvandring i Aarhus	Udfyldt af xx	Dato 140413				
Hvad kan gå galt?	Konsekvens for projektet (1-5)	Sandsynlighed (1-5)	Risikotal (K x S)	Handler		
				Forebyggende	Afbødende	Muligheder
Omgivelserne						
Tilladelse fra Teknik og Miljø - kommunalt	5	1	5			
Lovgivning	5	1	5			
Levering af varer til tiden	3	3	9			
Tekniske problemer	4	3	12	Support og aftaler	Brandslukning	Skifte teknologi?
Vital netværksdeltager stopper	5	1	5			
Uenigheder blandt netværksdeltagere	3	3	9			
Projekter ændrer prioritet	5	1	5			
Tvungne ruteændringer, ombygning etc.	3	3	9			
Ændringer i vejforhold	3	2	6			
Copyright og patenter, Koda etc.	4	1	4			
Konkurrence blandt netværksdeltagere	3	3	9			
Naboernes indstilling - evt. støj eller andre forhold	5	3	15	Infomøder, høring	forlig	Omlægge ruter
Prisen på leverancen	5	2	10	prisaftaler	nedskæring	skifte indhold mv.
Turisternes ønsker om oplevelse	5	2	10	information, behovsanalyse	Prisnedsættelse	Udvikle nyt
Konkurrenter udvikler nye koncepter	2	3	6			
Tyveri og hærværk mod installationer på ruter	5	3	15	Forsikring, overvågning	Reparere	Ændre sikkerhed
Internt						
Kemi mellem gruppemedlemmer, psykisk miljø	4	1	4			
Kompetencer fagligt	4	1	4			
Leverance inden for tidsrammen	5	3	15	Planlægning og arbejdsmetode	ændre projekttrekant	Kortere rute
Kommunikation med netværket	4	2	8			
Kommunikation med eksterne interessenter	5	3	15	Aftaler, kommunikationsstrategi	Information, møder	Nye samarbejdspartnere
Planlægning	5	3	15	agile arbejdsmetoder, møder	ændre projekttrekant	ændre leverance
Aftaler med samarbejdspartner i netværket	4	1	4			
Ændring af leverancers indhold og omfang	5	3	15	hurtig tilpasning, kommunikation	ændre projekttrekant	Udvikle nyt
Arbejdsforhold - lys, møbler, værktøjer	4	1	4			
Tyveri og hærværk	5	3	15	Forsikring, overvågning, backup	Brandslukning	Ændre sikkerhed
Noter						
Konsekvens	1 = lille konsekvens, 5 = afgørende					
Sandsynlighed	1 = lille sandsynlighed, 5 = stor					
Størst risiko / usikkerhed	Kun handlinger ved score over 10 er indskrevet					

Omgivelserne:

Tilladelse fra Teknik og Miljø – kommunalt: Det vil have store konsekvenser såfremt der ikke blev givet tilladelse til f.eks. skiltning på en rute, men samtidig skønnes en lav sandsynlighed herfor, idet projektgruppen forventes at have afklaret formalia med de kommunale afdelinger før projektet skydes i gang.

Lovgivning: Igen stor konsekvens, såfremt tiltag ved en rute ikke tillades grundet lovgivning, men lav sandsynlighed, da projektgruppen må afklare lovgivning på forhånd. Et eksempel kan være tilladelse til at anvende mobile hotspots på en rute. Jævnfør samtale med Turistforeningen i Ringkøbing kan der være problemer med logning i forhold til terrorlovgivningen.

Levering af varer til tiden: Denne aktivitet bør splittes op i delelementer, men lad os antage her at det f.eks. drejer sig om trykte foldere for rutebeskrivelser. Uden foldere kan ruten stadig følges – evt. som guidet tur og rutebeskrivelser kunne lægges ud på internettet.

Tekniske problemer: Tilslutning af hotspots, strømafbrydelse, signalproblemer, forstyrrende signaler.

Vital netværksdeltager stopper: Stor konsekvens, men lille sandsynlighed såfremt der er indgået klare aftaler skriftligt.

Uenigheder blandt netværksdeltagere: En usikkerhed som skal nedbrydes yderligere.

Projektejer ændrer prioritet: Dette vil have stor konsekvens for at projektet kan gennemføres, men lille sandsynlighed såfremt aftaler er på plads og der er optimal kommunikation i projektets forløb.

Tvungne ruteændringer, ombygning etc.: Eksempelvis såfremt der skal bygges i nærheden af ruten. Vigtigt at afklare med interessenter inden for kommunen. Her er det også nødvendigt at bryde punktet op i mindre delelementer. Der kan være tale om omlægning af busruter, reparationer af fortov, varmerør, asfaltarbejde etc.

Ændring i vejrforhold: Kun større konsekvens såfremt der er tale om regnskyl eller kraftigt snevejr, men der bør overvejes en ”plan b”.

Copyright og patenter, Koda etc.: Bør kunne afklares før projektet sættes i gang – dog lille sandsynlighed for at der pludselig dukker nye rettighedshavere op.

Konkurrence blandt netværksdeltagere og med aktører uden for netværket: Inden for netværket er det vigtigt at afklare konkurrenceforhold inden projektet sættes i gang. Konkurrenter uden for netværket kan presse en netværksdeltager til eventuelt at træde ud af en aftale med projektet.

Naboer: Vigtigt at afklare problematikker om støj og trafikale forhold. Hvad kan være til gene for naboer langs en rute? Punktet må brydes ned i mindre dele, da der er mange aspekter. Alene lysforhold og signalforhold ved brug af de nye digitale medier, kan skabe problemer.

Prisen på leverancen: For store prisændringer kan få stor konsekvens, såfremt køberne ikke længere finder produktet attraktivt. Vigtigt at have klare pris aftaler med netværksdeltagerne.

Turisternes ønske om oplevelse: Her er det vigtigt at forventning og den oplevede leverance stemmer overens. Derfor skal der være fokus på information om rutens indhold.

Konkurrenter udvikler nye koncepter: Her tænkes på andre projekter med lignende indhold. Der bør være plads til alle og nye ideer kan skærpe eget koncept og skabe nye muligheder. Måske også mulighed for nye samarbejdspartner.

Tyveri og hærværk: Forsikringsaftaler skal indgås før projektet sættes i gang og der skal i udformning af skilte, hotspots etc. tages højde for disse problemer.

Internt:

Det psykiske arbejdsmiljø og kemien mellem folk: Hvis folk ikke kan arbejde sammen, har det store konsekvenser for projektgruppen, men udvælgelsen af projektmedlemmer må være opmærksomme på problemet lige så vel som medlemmerne selv.

Faglige kompetencer: Det er vigtigt at projektgruppen har de rette kompetencer til at udvikle nye "produkter". Også her er det vigtigt at tænke problematikken ind allerede ved udvælgelsen af gruppemedlemmer.

Leverance inden for tidsrammen: Dette punkt må brydes ned i delelementer for at afklare, hvad der kan forsinke en leverance. Problemet kan f.eks. ligge i uforudsete hændelser på personligt plan ved enten projektgruppens medlemmer eller hos en netværksdeltager. Det vil i planlægningen være vigtigt at have "buffere", så parterne ikke bliver presset ved forsinkelser af mindre omfang.

Kommunikation med netværket: Jævnfør organisationsplanen vil der dagligt være tæt kommunikation med en styregruppe i netværket, men det kan skabe problemer, såfremt information og kommunikation med de øvrige netværksdeltagere afbrydes eller går skævt.

Kommunikation med eksterne interessenter: Dette punkt skal også nedbrydes i mindre dele alt efter hvor vigtig interessenten er for gennemførelse af projektet. Kommer der f.eks. en ny kontaktperson i en kommunal afdeling må der sættes fokus på, at inddrage vedkommende i projektet. Projektleder må være opmærksom på denne type ændringer og handle aktivt.

Planlægning: Her er det vigtigt at være opmærksom på f.eks. aktiviteter, der er afhængige af hinanden og sørge for fra starten at prioritere mellem opgaverne samt løbende at følge op.

Aftaler med samarbejdsparter: Disse bør skriftligt indgås ved projektets start og skal som udgangspunkt ikke ændres i løbet af projektet.

Ændring af leverancers indhold og omfang: Nødvendigt at bryde ned i mindre delelementer. Såfremt en vigtig netværksdeltager træder ud af samarbejdet kan det være nødvendigt at ændre i leverancen eller der kan opstå uforudsete hændelser, som nødvendiggør en ændring.

Fysiske arbejdsforhold: Her bør gode faciliteter kunne aftales indbyrdes mellem projektgruppe og projektejer før projektet starter.

Tyveri og hærværk: Vigtigt med ejerforhold, forsikring, backup af data etc.

Trin 6 i analysen: indarbejde handlingerne i milepælsplanen er ikke foretaget, da der ikke er udarbejdet en milepælsplan som følge af begrænset tekstomfang.

En spørgeskemaundersøgelse med spørgsmål rettet til tre forskellige grupper af respondenter (turister, netværksdeltagere og udviklere – se bilag nr.) forsøger ”indirekte” at afklare turistbranchens behov og parathed via en række delspørgsmål:

1. Vil turistorganisationen og branchens interessenter være interesseret i at deltage i et projekt mhp. udvikling af nye oplevelsestilbud med kulturhistorisk indhold?
2. Kan leverancernes fysiske og digitale form indpasses i det eksisterende forretningskoncept hos deltagerne?
3. Eksisterer der allerede en organiseret struktur blandt interessenterne eller er der basis for at udvikle et netværk med et nært og stærkt samarbejde?
4. Er den nødvendige teknologiske platform til stede i både basisorganisationen og hos interessenterne?
5. Er der hos den enkelte turist/slutbruger et behov for de foreslåede leverancer?
6. Hvordan skal projektet finansieres? (via fonde, salg af pakkeløsninger, kontingenter eller en kombination heraf).

Ved begrebet indirekte afklaring skal forstås, at spørgsmålene i de enkelte spørgeskemaer ikke nødvendigvis er formuleret nøjagtigt som ovennævnte delspørgsmål eftersom de er afpasset forskellige interessenter. Derimod søges i skemaerne besvarelse af spørgsmål, som således kan pege mod en besvarelse af delspørgsmålet. Et eksempel herpå er delspørgsmål 2 og 5, som ikke stilles direkte til respondenterne, men alligevel kan der gives et afledt svar via spørgsmål i spørgeskemaerne.

Skemaundersøgelsen er pr. definition kvantitativ, men indeholder også kvalitative data, idet den søger at afdække nye ideer til udvikling af turismetiltag gennem mulighed for åbne bud i en fri tekstbox. De kvantitative data er især knyttet til svarmuligheder på en skala fra 1-5. (f.eks. x antal % respondenter, som ønsker at gøre brug af mobilspil).

Spørgeskemaet til turisten afsøger kendskab og ønsker til nuværende muligheder for oplevelse. Dette fører videre til spørgsmål om interesse for fremtidige produkter i form af kulturhistoriske ruter og i hvor høj grad, der ønskes at gøre brug af nye digitale medier i tilknytning til de nye oplevelsesprodukter. I sin mest ekstreme udgave i form af et spil til mobile enheder.

Til netværksdeltagerne har spørgsmålene fokus på niveauet af nuværende samarbejde og eventuelt medlemskab af eksisterende og fremtidige netværk. Desuden spørges deltagerne om eventuel interesse for at deltage i udviklingen af et fælles produkt (en kulturhistorisk rute) samt brugen af digitale medier nu og i sammenhæng med fremtidige produkter (især interesse for mobilspil).

Turismeudviklerne spørges endelig om nuværende (især kulturelle) tilbud til turister og om behovet for eventuelt at udvikle nye tilbud, som kunne være kulturhistoriske ruter udviklet i samarbejde med andre netværksdeltagere – herunder også konkurrenter. Endvidere spørges der ind til type og omfang af nuværende netværkssamarbejde og om de grundlæggende funktioner Oplevelse, Bospising, Transport og Overnatning eventuelt indgår i samarbejdet. Endelig stilles der spørgsmål om brugen af digital teknologi i nuværende tilbud og om der er interesse for at bruge teknologien i fremtidige produkter – især i mobilspil. Til sidst ønskes spørgsmålet om finansieringsform af nye turismetiltag afklaret.

Spørgeskema nye turismetiltag

Projektidé om udvikling af kulturhistoriske rutevandring i Aarhus by

***Påkrævet**

Navn *

Angiv venligst fornavn og efternavn

Hvilken by er du bosat i ?

1. Hvis du alene eller med familie skulle besøge Aarhus som turist, hvilke steder/emner har så din interesse?

Nævn evt. tre interesseområder, eller steder du kunne være interesseret i at besøge

2. Hvad synes du evt. der mangler af tilbud til turister i Aarhus?

3. Såfremt der blev udviklet nye oplevelser i form af kulturhistoriske byvandring, ville det så have interesse?

Her tænkes på oplevelser for både børn og voksne på en fysisk rute

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

4. Vil det være positivt såfremt der anvendes nye digitale medier til at fortælle historier på ruten?

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

5. Vil et mobilspil udviklet til en rute øge din interesse for at deltage i en byvandring?

Via hjemmesider, apps. og mobilspil kunne der f.eks. indlægges diverse aktuelle tilbud fra forretninger, museer mv.

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

6. Såfremt der udbydes en pakkeløsning til en rimelig pris, hvilken kombination finder du så er mest interessant?

Ved udvalgte deltagere forstås deltagende forretninger, hoteller, museer mv.

Send

Indsend aldrig adgangskoder via Google Formular.

Leveret af
Google Drive

Dette indhold er hverken oprettet eller godkendt af Google.

[Rapportér misbrug](#) - [Servicevilkår](#) - [Yderligere vilkår](#)

Spørgeskema turismeudvikling - netværksdeltagere

Projektidé om udvikling af kulturhistoriske rutevandring i Aarhus by

***Påkrævet**

Virksomhedens navn *

Udfyld venligst navn på virksomhed / organisation

1. Er virksomheden/institutionen i dag med i et samarbejde inden for turistområdet?

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

2. Hvis ja, hvilket samarbejde deltages der i?

3. Vil der være interesse for at deltage i et tættere netværk med andre interessenter?

Et tæt samarbejde for at udvikle nye turismetiltag og evt. fælles produkter

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

4. Hvis ja - Er virksomheden / institutionen interesseret i at deltage i en "kulturhistorisk rutefortælling"?

Et nyt fælles produkt kunne være en kulturhistorisk byvandring udformet som en fysisk rute med skiltning og med anvendelse af nye digitale medier. På ruten tænkes den enkelte deltagers historie fortalt i f.eks. en tema-baseret sammenhæng.

1 2 3 4 5

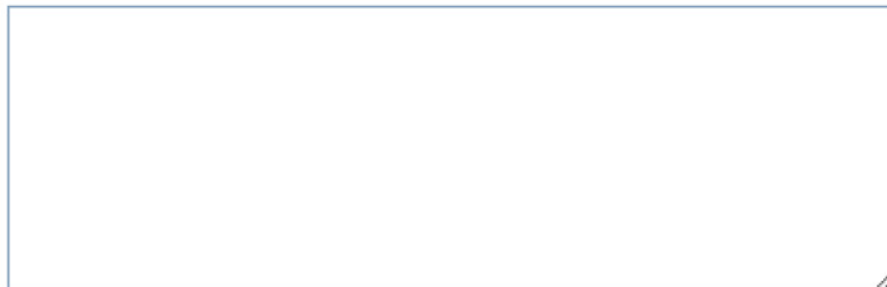
Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

5. Anvender virksomheden / institutionen i dag digitale medier i markedsføringen?

- ☐ Ja
☐ Nej
☐ Ved ikke

6. Hvis ja, hvilke medier anvendes og hvordan?

Hjemmeside, apps. etc. til information, tilbud ol.



7. Er virksomheden / institutionen interesseret i at deltage i et mobilspil?

Gennemførelse af et spil eller en del af det, kunne f.eks. udløse kredit på udvalgte produkter eller præsentere andre aktuelle tilbud

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

Send

Indsend aldrig adgangskoder via Google Formular.

Leveret af
Google Drive

Dette indhold er hverken oprettet eller godkendt af Google.

[Rapportér misbrug](#) - [Servicevilkår](#) - [Yderligere vilkår](#)

Spørgeskema turismeudvikling

Projektidé om udvikling af kulturhistoriske rutevandring i Aarhus by

***Påkrævet**

Virksomhedens navn *

Udfyld venligst navn på virksomhed / organisation

1. Udbydes der idag forskellige fælles kulturelle tilbud til turister?

Fælles kulturelle tilbud = tilbud som involverer flere af virksomhedens kunder/ organisationens medlemmer

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

2. Hvilke nuværende kulturelle tilbud skønnes at være de vigtigste?

For din virksomhed / organisation

3. Skønnes der inden for branchen at være behov for udvikling af nye kulturelle tilbud?

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

4. Hvis, ja - har udvikling af kulturhistoriske byvandring baseret på en sammenslutning af medlemmer interesse?

Et nyt fælles produkt kunne være en kulturhistorisk byvandring udformet som en fysisk rute med skiltning og med anvendelse af nye digitale medier. Endvidere tænkes i udvikling af mobile hotspots til "temaruter". På ruten tænkes den enkelte virksomheds/deltagers historie fortalt i f.eks. en tema-baseret sammenhæng.

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

5. Findes der idag et netværk for virksomhedens kunder / organisationens medlemmer?

Enten et netværk fysisk eller digitalt, hvor kunderne/medlemmerne kommunikerer indbyrdes

☐ Ja

☐ Nej

☐ Ved ikke

6. Hvis ja, hvordan er de organiseret?

Forening, Medlem under turistorganisationen, brancheafhængigt

7. indgår de 4 turismefunktioner i et nært samarbejde blandt kunderne/medlemmerne?

Her tænkes på Oplevelse, Bospisning, Transport og Overnatning

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

8. Anvendes digital teknologi til kulturelle tilbud idag?

F.eks. hjemmesider, trykfølsomme skærme, apps, etc.

1 2 3 4 5

Ja i høj grad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Nej slet ikke

9. Er der i virksomheden / organisationen interesse for at inddrage spil til mobile enheder i kulturtilbuddene?

Den enkelte netværksdeltager kunne f.eks. markedsføre aktuelle tilbud via et mobilspil eller udlove præmier for at løse spillet eller dele heraf.

10. Hvordan skal en udvikling af nye kulturtilbud evt. finansieres?

- ☐ Udelukkende via medlemsbidrag
- ☐ Delvis via medlemsbidrag og fonde
- ☐ Delvis via medlemmer, fonde og slutbruger
- ☐ Kun slutbruger (køber en pakkeløsning)
- ☐ Andre måder

Send

Indsend aldrig adgangskoder via Google Formular.

Leveret af
Google Drive

Dette indhold er hverken oprettet eller godkendt af Google.

[Rapportér misbrug](#) - [Servicevilkår](#) - [Yderligere vilkår](#)

Bilag 8 – Udvælgelse af respondenter

Turister er udvalgt dels gennem brainstorming, personlige netværk, sociale netværk og e-mail korrespondance med henvendelse til grupper inden for familie, venner, studiekammerater, tidligere arbejdskolleger, bestyrelseskolleger, virtuelle venner og bekendte. Geografisk dækker det primært Aarhus og omegn, men også med afstikkere til andre byer i Danmark og Sverige. Aldersmæssigt ligger hovedparten af denne gruppes respondenter mellem 45-65 år, hvilket skal tages med ind i tolkningen af besvarelserne. Det må således formodes, at ældre respondenter er mere interesseret i eksisterende kulturelle tilbud uden brug af digitale medier end yngre grupper. I alt ca. 250 potentielle respondenter. For til en vis grad at imødegå denne aldersskævhed, er eleverne på tre gymnasier i Aarhus-området inddraget i undersøgelsen.

De fire turistfaktorer danner basis for inddelingen af netværksdeltagerne i grupperne Overnatning, Oplevelse, Besisning og Transport. Her kan selvfølgelig argumenteres for, at flere turismeaktører kan indgå i flere grupper, idet et museum jo ud over oplevelse også kan byde på bespisning og i særlige tilfælde endog alle fire funktioner (eksempelvis overnatning blandt hajer på Kattegatcentret i Grenaa samt transport af børnene, såfremt museet selv arrangerede den, eller Sallings samarbejde med krydstogsturismen, hvor gæsterne samlet transporteres fra anløbskajen og frem til stormagasinet).

Hver gruppe er afsøgt ved brainstorming og søgning på nettet via nøgleord.

Overnatning omfatter hoteller, apartments, vandrehjem – 17 potentielle respondenter i Aarhus.

Oplevelse omfatter museer, gallerier, stormagasiner, koncertarrangører, særlige kommunale institutioner, arkiver, biblioteker, kirker og biografer. - 29 potentielle respondenter i Aarhus.

Besisning omfatter caféer, restauranter og barer – 39 potentielle respondenter i Aarhus.

Transport omfatter busselskaber, handicaptransport, taxa, tog og bycykler – 11 potentielle respondenter i Aarhus. I alt 96.

Udviklerne er valgt via brainstorm, søgning på nettet og via henvisninger fra andre virksomheder og organisationer pr. mail-korrespondance og omfatter geografisk hele Danmark, men med hovedvægten på Østjylland. Eksempler på udviklere er turistorganisationer lokalt, regionalt og på landsbasis, events, kommunale kulturinstitutioner (f.eks. Kulturby 2017), undervisningsinstitutioner med speciale i oplevelsesøkonomi, it-virksomheder på udviklingsområdet og andre private aktører inden for bl.a. ny teknologi. I alt 46 potentielle respondenter.

Samlet er der udsendt op imod 400 forespørgsler som e-mail med indledende tekst og baggrund for undersøgelsen samt link til spørgeskemaet tilpasset de tre overordnede grupper. Mailene er sendt direkte til hver respondent, hvor det har været muligt at finde navn på kontaktpersonerne. I flere tilfælde er det desværre umuligt at finde oplysninger udelukkende på nettet og henvendelsen bliver da upersonlig, når den stiles til ejere og medarbejdere i en virksomhed eller en organisation. En mere udførlig kampagne ville kunne tage højde for dette problem ved direkte at kontakte virksomhederne pr. telefon eller ved at møde op personligt. I mindre omfang er der rykket for svar pr. telefon til udvalgte respondenter i hver af de overordnede grupper og det ses, at der generelt er en vis inert i at foretage besvarelser af spørgeskemaer online og inden for enkelte brancher kan det være nødvendigt at overveje helt andre former og metoder for besvarelser, da der enten ikke er præcedens for at kommunikere over nettet eller eventuelt kan der være visse forbehold af konkurrencemæssige hensyn. Dette forbliver dog formodninger. (se analyse af spørgeskemaer – bilag 10).

Blandt turistgruppen har det som nævnt været forsøgt at kontakte respondenterne via både personlige mails og via de sociale medier. Også her er det nødvendigt med en opfølgingsstrategi, da en mail i indbakken hurtigt kan gå i glemmebogen, hvis den ikke besvares inden for et kort tidsrum. Med hensyn til de sociale medier er der også en række forbehold at tage hensyn til. Bruges Facebook f.eks. til en kampagne vil et opslag hurtigt blive uaktuelt, eftersom der kommer mange andre opslag i løbet af bare én dag hos den enkelte respondent og det vil kræve en særlig indsats at finde kampagneindslaget på afsenderens profilside. Ved kampagne forstås i denne sammenhæng udelukkende gratis metoder og altså ikke annoncekampanjer på de sociale medier. LinkedIn er på samme vis anvendt til at ”sprede budskabet” til hhv. ”connections” og mere overordnet til alle interesserede, men formatet er mere koncentreret, idet der er begrænsning i størrelsen af et indlæg.

Bilag 10 - Emperi – resultat fra spørgeskemaerne

Turister:

Det er ikke overraskende at ”fyrtårne” inden for turismen som f.eks. Aros Kunstmuseum, Den Gamle By og Moesgård Museum er nogle af de institutioner, som nævnes oftest i besvarelsen af spørgeskemaet, da de formår at manifestere sig i turisternes bevidsthed ved association med Aarhus. Kultur-turisme dækker imidlertid over mange forskellige interesseområder alt fra selve bygningerne til aktiviteter inde og ude. Hos de yngre respondenter ses især en interesse for kunst, café- og gågademiljøer. I tabel 1 er interesseområderne delt op i nogle hovedområder som f.eks. arkitektur, aktiviteter, historie, kunst, musik, natur, shopping og fritid.

Tabel 1: Interesseområder turister

De højest scorende (10+)

Tivoli Friheden	12
Den Gamle By	45
Kirker, Domkirke	13
Moesgård Museum	22
Kunst, Udstillinger	11
Aros Kunstmuseum	73
Musikhuset	12
Skov og strand	14
Café, restaurant etc.	14
Latinerkvarteret	19
Strøget	16
Åboulevarden	14

Til spørgsmålet om manglende turistmuligheder eller oplevelser var der især interesse for udvikling af byvandring, koncerter, aktiviteter ved strand og havn og i caféområderne. Desuden var der interesse for at forbedre museer og indføre bedre information for turisterne (herunder et fast turistkontor, bedre kort og skiltning samt turkort til diverse arrangementer) (Se tabel 2).

Tabel 2: Ønsker til nye turisttiltag

Sammendrag		Antal
Byvandring	med guide, apps, geocaching	8
kultur, museer, historie, kunst	Flere museer, større, forbedring	23
Aktiviteter, børn, voksne	Legeland, tivoli	5
Info og kort, skiltning, turkort	turistinformation, samarbejde	16
Trafikforhold	bus, parkering	5
Teknologi	apps, ældre mobiler	9
Musik, koncerter, events	udendørs scener, store arrang.	8
Natur og parker, havn	vandrestier, bænke, zoo	11
Samfund	eventuge politik, studenterfora	3
Shopping og fritid	hyggelige gader, souvenirboder	15
Sport	gratis arrangementer, konkurrencer	7

Bilag 10 - Emperi – resultat fra spørgeskemaerne

Svarene på spørgsmål 3-5 viser:

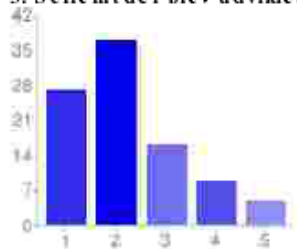
Positiv tilkendegivelse for at deltage i kulturhistoriske ruter (85%)(28%, 39% og 18%)

Ny teknologi anvendes til at fortælle historier: (85%)(25%, 33% og 27%)

Interesse for at anvende/købe et mobilspil om ruten: Her er svarene at 19% er meget interesseret og yderligere 46% stadig er positivt indstillede, men med faldende interesse.

Endelig svarer respondenterne på købsmulighederne, at 37% ønsker en byvandring med guide, 31% ønsker en online fortælling, hvoraf 13% også er interesseret i at bruge et mobilspil. 28% holder muligheden åben for alle de tilbudte pakkeløsninger. (Se diagram 3-5).

3. Sæfremt der blev udviklet nye oplevelser i form af kulturhistoriske byvandring, ville det se have interesse?



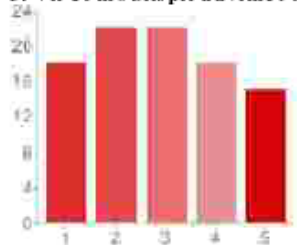
1	27	29%
2	37	39%
3	16	17%
4	9	10%
5	5	5%

4. Vil det være positivt sæfremt der anvendes nye digitale medier til at fortælle historier på ruten?



1	24	25%
2	31	33%
3	26	27%
4	10	11%
5	4	4%

5. Vil et mobilspil udviklet til en rute lge din interesse for at deltage i en byvandring?



1	18	19%
2	22	23%
3	22	23%
4	18	19%
5	15	16%

Netværksdeltagere:

Generelt meget få svar. Især mangler områderne Bospisning, Overnatning og Transport. Enten er der ikke så stor interesse for at deltage i spørgeskemaundersøgelser for disse grupper, eller de bør kontaktes på anden vis. Fra gruppen Oplevelse indkom 11 svar (ca.38%)

Deltagerne blev spurgt om de i dag samarbejder i et netværk. Resultatet er at 40% i høj grad samarbejder, 40% (7% og 33%) har et løst samarbejde. 13% samarbejder slet ikke med andre. Typen af samarbejde omfatter især VisitAarhus, men der ses også et både formelt og uformelt samarbejde mellem aktører inden for samme branche – evt. via en brancheforening.

Ønske om et tættere netværkssamarbejde fremover fordeler sig med 85% positive (43%, 21% og 21%). Svarene på, om deltagerne vil indgå i en kulturhistorisk rute fortælling er lidt mere spredt, idet 40% er meget interesseret, 27 % er måske interesseret, mens 20% ikke er interesseret.

Anvendelsen af digitale medier hos respondenterne er udpræget, idet 93% svarede positivt på dette spørgsmål. Til information og kommunikation bruger de fleste ikke overraskende både egne hjemmesider og Facebook, men også nyere teknologier vinder frem (apps. og digitale informationstavler). Spørgsmålet vedr. brug af mobilspil i forbindelse med formidling viser, at kun 20% er positive over for ideen, mens 40% måske er interesseret og yderligere 40% er ikke interesseret. (Se bilag 12).

Turismeudviklere:

I denne respondentgruppe var der også kun få svar (8 svarende til ca.17,4%). Alligevel kan der gives et fingerpeg på "branchens" svar på spørgsmålene.

Udbud af fælles kulturelle tilbud i dag til turister: Her svares ja i høj grad af 38%, mens "ja i mindre grad – måske" udgør halvdelen (25% og 25%).

De vigtigste kulturelle tilbud i dag kan sammenfattes til områder som brug af websites med historisk og kulturelt indhold, udstillinger, by- og naturvandring, festivaler og samlede tilbud til attraktioner. Ved ønske om udvikling af nye kulturelle tilbud svarer 88% at der er interesse herfor, mens resten måske er interesseret.

I forbindelse med udvikling af kulturhistoriske byvandring sammen med andre partnere er svarene, at hovedparten er positivt indstillet (38% og 38%), mens de resterende måske er interesseret. Respondenterne blev endvidere spurgt, om der i dag findes et netværkssamarbejde. Hertil svarer halvdelen ja og typen af disse kan være både lokale og regionale baseret på f.eks. turistorganisationer, handelsstandsforeninger, projekter og events eller er mere løse organisationer baseret på personlige relationer.

Desuden blev der i skemaet spurgt ind til, om de 4 turismefunktioner indgår i samarbejdsrelationerne. Svarene her viser, at kun én udvikler bruger begreberne, mens resten enten kun anvender dem i mindre grad eller slet ikke.

Udviklernes brug af digital teknologi til kulturelle tilbud i dag fordeler sig således, at 7 ud af 8 bruger det i større eller mindre grad og flere er interesserede i også at bruge mobilspil eller teknologier som f.eks. augmented reality (dataelementer i den fysiske verden kobles sammen med digitale elementer), men dog også under hensyntagen til økonomien i udviklingen heraf.

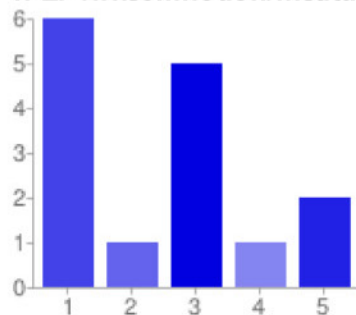
Holdningen til finansiering af kulturhistoriske ruter og tilknyttede teknologier er, at hovedparten gerne ser den dækket delvis fra medlemsbidrag, fonde og fra slutbrugeren. (Se bilag 13).

Bilag 11 – afsluttende refleksion

Afsluttende må det nævnes, at der evt. bør foretages en foranalyse af projektet, hvor der ses på succeshistorier fra andre turismeprojekter med anvendelse af nye digitale medier og interviews med potentielle netværksdeltagere for at afklare, om der eventuelt skal udføres et projekt af mindre omfang med neddrogning af ruten og om et tæt netværkssamarbejde kan oparbejdes. Valg af teknologi bør desuden også overvejes, da resultatet fra spørgeskemaerne antyder, at brugen af apps, geocaching, augmented reality og lignende er mere nærliggende at indarbejde før udviklingen af mobilspil. Hvis mobilspil skal blive en succesrig del af projektet, er det nødvendigt at udarbejde bedre information til alle parter om brugen af dem, hvilken rolle spillene skal have i formidlingen og hvordan turistaktørerne kan udnytte dem i markedsføring af egne forretningsområder inden for rammerne af det fælles produkt – den kulturhistoriske rute.

Bilag 12 Svar fra spørgeskema turismeudvikling netværksdeltagere

1. Er virksomheden/institutionen i dag med i et samarbejde inden for turistområdet?



1 **6** 40%

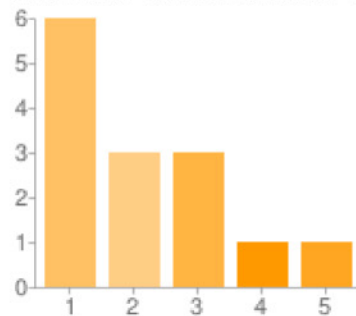
2 **1** 7%

3 **5** 33%

4 **1** 7%

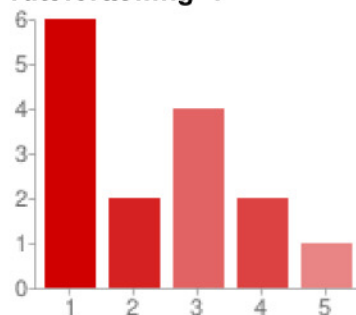
5 **2** 13%

3. Vil der være interesse for at deltage i et tættere netværk med andre interessenter?



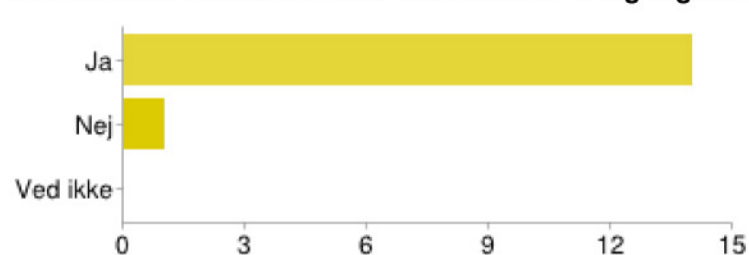
1	6	43%
2	3	21%
3	3	21%
4	1	7%
5	1	7%

4. Hvis ja - Er virksomheden / institutionen interesseret i at deltage i en "kulturhistorisk rutefortælling"?



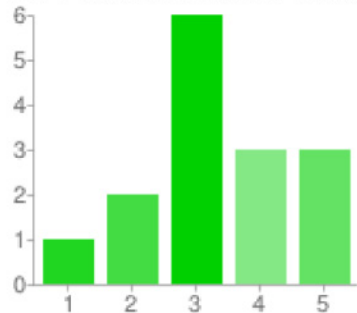
1	6	40%
2	2	13%
3	4	27%
4	2	13%
5	1	7%

5. Anvender virksomheden / institutionen i dag digitale medier i markedsføringen?



Ja	14	93%
Nej	1	7%
Ved ikke	0	0%

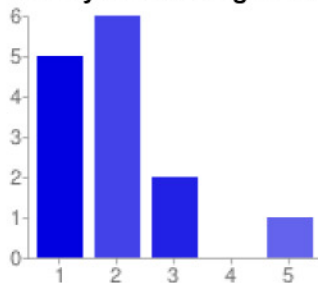
7. Er virksomheden / institutionen interesseret i at deltage i et mobilspil?



1	1	7%
2	2	13%
3	6	40%
4	3	20%
5	3	20%

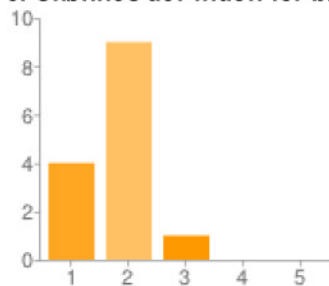
Bilag 13 Svar fra spørgeskema turismeudviklere

1. Udbydes der idag forskellige fælles kulturelle tilbud til turister?



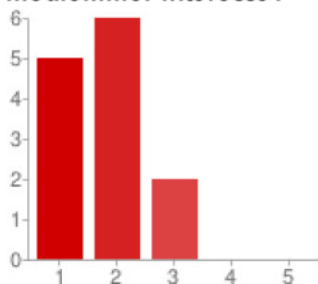
1	5	36%
2	6	43%
3	2	14%
4	0	0%
5	1	7%

3. Skønnes der inden for branchen at være behov for udvikling af nye kulturelle tilbud?



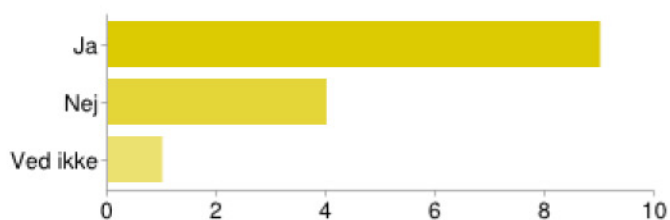
1	4	29%
2	9	64%
3	1	7%
4	0	0%
5	0	0%

4. Hvis, ja - har udvikling af kulturhistoriske byvandring baseret på en sammenslutning af medlemmer interesse?



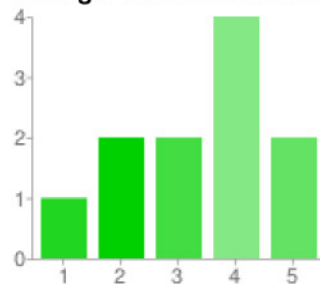
1	5	38%
2	6	46%
3	2	15%
4	0	0%
5	0	0%

5. Findes der idag et netværk for virksomhedens kunder / organisationens medlemmer?



Ja	9	64%
Nej	4	29%
Ved ikke	1	7%

7. indgår de 4 turismefunktioner i et nært samarbejde blandt kunderne/medlemmerne?



1 **1** 9%

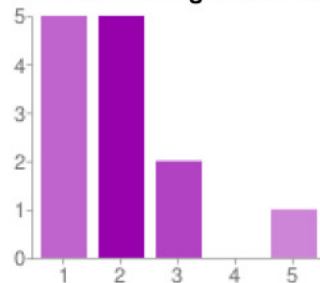
2 **2** 18%

3 **2** 18%

4 **4** 36%

5 **2** 18%

8. Anvendes digital teknologi til kulturelle tilbud idag?



1 **5** 38%

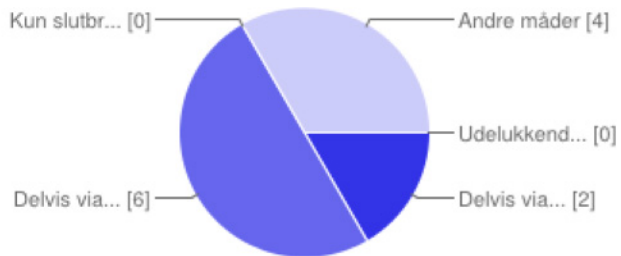
2 **5** 38%

3 **2** 15%

4 **0** 0%

5 **1** 8%

10. Hvordan skal en udvikling af nye kulturtilbud evt. finansieres?



Udelukkende via medlemsbidrag	0	0%
Delvis via medlemsbidrag og fonde	2	17%
Delvis via medlemmer, fonde og slutbruger	6	50%
Kun slutbruger (køber en pakkeløsning)	0	0%
Andre måder	4	33%