

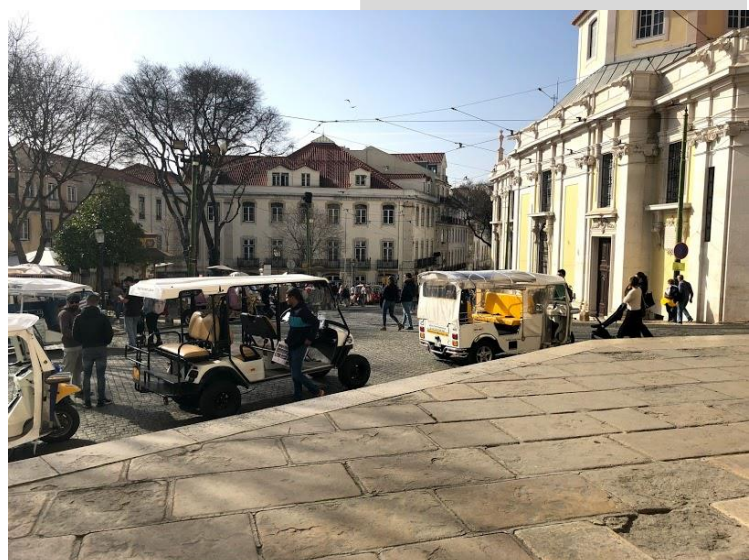
By og Land projekt

# Caserapport Lissabon

**ABSALON**

PROFESSIONS-  
HØJSKOLEN  
ABSALON

Forfatter:  
Ann Hartl



# Indhold

Indledning .....	3
Avendte begreber	3
Baggrund for Lissabon som case	3
Præsentation af casen (definition af casen, baggrundsdata, interessenter)	3
Hvordan er casen sammenlignelig med By og Land projektets dækningsområde?	4
Fremgangsmåde.....	5
Lesson drawing	5
Fremgangsmåde for denne specifikke case	5
Empirisk overblik .....	6
Længde af tur	6
Hvem, hvad, hvor, hvornår (informanter, og roller)	6
Deltagerobservation	10
Analyse.....	13
Forlængelse af opholdslængden	13
Flere genbesøg	13
Segmentering	13
Markedsføringskanaler	13
Yderligere refleksioner over vores empiriske grundlag	15
Hotel med historie og storytelling	16
Transport og udflugter	16
Relevant læring fra casen .....	17
Bibliografi .....	18

Alle fotografier i rapporten er taget af Ann Hartl

# Indledning

Caserapporterne er en strukturering af vores empiriske data, som er blevet indsamlet under et antal studieture under deltagelse af en til tre forskere fra Professionshøjskolen Absalon. Dermed er de et primært empirisk dokument, der opsummerer, strukturerer og analyserer empirien. En teoretisk analyse følger senere i forbindelse med udarbejdelse af konferencepapir samt artikelskrivning, så fokus i disse rapporter er på vidensdeling med erhvervets partnere i projektet.

## Avendte begreber

Turister og besøgende anvendes synonymt.

DMO = Destination Marketing og Management Organisation (findes på alle niveauer, dvs. lokalt, regionalt, nationalt)

## Baggrund for Lissabon som case

Lissabon er vores anden case, som vi udvalgte til en studietur i forbindelse med vores deltagelse i By og Land projektet. Valget faldt på Lissabon på baggrund af en studietur i foråret 2019 med et større antal studerende på Leisure Management uddannelsen, hvor vi bl.a. var på virksomhedsbesøg hos VisitLisboa, som er Lissabons officielle turismeorganisation. Her blev vi overordnet præsenteret for det arbejde, som udføres på Lissabons DMO, og i den forbindelse blev det nævnt, at det var en stor udfordring, at man oplevede en kort opholdslængde (på kun 2,8 døgn) kombineret med en kapacitetsudnyttelse i Lissabons lufthavn, som nærmede sig det maksimale. Derfor blev overskriften for nærværende case: Hvilke strategier benytter man i Lissabon for at øge opholdslængden af sine besøgende? Underliggende håbede vi på input til, hvordan det omkringliggende landområde kunne inddrages i destinationen og dermed give den opfattelse, at man måtte blive længere tid i området, for at få set det hele.

Lissabon har gennem de seneste år, udover arbejdet med målrettet at tiltrække turister, også arbejdet på at tiltrække arbejdspladser med særlig fokus på IKT og store internationale organisationer, hvilket har gjort byen attraktiv for en yngre målgruppe (både som turister og working tourists, dvs. personer der i en kortere periode - op til et år - opholder sig i Lissabon for at arbejde). Desuden er der spændende perspektiver i, hvordan man ønsker både at opnå en øget opholdslængde, samt hvordan man vil modvirke tegn på overturisme for at undgå tilstande, som vi ser dem i fx Barcelona, hvor lokalbefolkningen bliver fjendtlig indstillet over for besøgende.<sup>1</sup>

## Præsentation af casen (definition af casen, baggrundsdata, interessenter)

Portugal er et forholdsvis ungt demokrati, som indtil 1910 var et monarki og i 1974 blev republik efter en periode med diktatur. Portugal blev i 1986 en del af det Europæiske Fællesskab, nu den Europæiske Union. Landarealet er med godt 92.000 km<sup>2</sup> mere end dobbelt så stort som Danmark, men har – ligesom Danmark har i Tyskland – en storebror i Spanien til nabo. Hovedstaden ligger i den sydlige del af landet ved floden Tejos udmunding i Atlanterhavet. Der bor 10 mio. mennesker i Portugal, mod Danmarks 5,8 mio. Heraf godt 500.000 i selve Lissabon og ca. 2,8 mio. i Stor-Lissabon. De topografiske forhold er lidt forskellige, men i de områder, som har vores primære interesse (Lissabon og omegn) er forskellene ikke så udprægede; dog er der mere bakket i Portugal end i Danmark. Portugal danner Europas vestkyst ud til Atlanterhavet. Landet er fladt med sandstrande i syd (hvor Lissabon ligger), samt overvejende klipper og bjerge i den nordlige del af landet. Landet ligger på den sydvestlige del af Den Iberiske Halvø og grænser op til Spanien i øst. Portugal omfatter desuden de selvstyrende øgrupper Madeira og Azorerne, som ligger ude i Atlanterhavet ud for Vestafrika. Landskabet udgøres overvejende af lavland; kun ca. 12% af landet ligger i højder over 700 m. Floden Tejo, som munder ud i Atlanterhavet ved Lissabon, deler landet i

---

<sup>1</sup> Med hensyn til overturisme i Barcelona se fx: (Responsible Travel, 2020); (Ledsom, 2019); (Claudio Milano, 2019)

en nordlig, bjergrig del og en sydlig med overvejende blidt kuperet terræn.. De portugiske bjerge ligger hovedsagelig langs grænsen ind mod [Spanien](#); højden på bjergene er generelt faldende fra nord mod syd og fra øst mod vest. Højeste bjerg på det portugisiske fastland er Torre da Estrela (1993 m) i bjergkæden Serra da Estrela. (Geotema, 2015); (wikipedia.org, 2020); (Den Store Danske, 2020). - Regionen består af 16 kommuner og strækker sig udover et areal på 2.800 km<sup>2</sup>. Der bor 2,1 mio. indbyggere i regionen, som er en ud af 18 regioner i hele Portugal. (wikipedia.org, 2020) Regionen er således nogenlunde sammenlignelig med Region Hovedstaden (lidt større, lidt flere indbyggere, dog færre kommuner), men vi vurderer stadig, at by-land-problematikken sagtens kan overføres, selvom vi i projektet ser på to regioner og dermed et noget større areal. Lissabon har over 35 museer (fx Jerónimos Monestary (World Heritage Site), Fado museum, National Coach museum), flere teatre og eventsteder samt underholdning i øvrigt. Vi har ikke kortlagt hvilke attraktioner der er i hele området, men der findes både kulturelle og historiske seværdigheder i det omgivende land. Lissabon er ifølge forsiden på [www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com) "World's leading city break destination 2019". Lissabon har oplevet en meget kraftig turismeudvikling de seneste år, mange bygninger bliver restaureret og udviklet som overnatningssteder, desuden er udlejning igennem Airbnb er på fremmarch. Det er dog indtrykket, at forholdene har udviklet sig i takt med befolkningens behov og ønsker.

## Hvordan er casen sammenlignelig med By og Land projektets dækningsområde?

Der er her tale om turisme til en hovedstad, hvor den omgivende region kun i mindre grad får andel af de overnattende turister. Lissabon ligger ved floden Tejos udmunding i Atlanterhavet, byens centrum befinder sig på den nordlige flodbred, mens kvarterene på den sydlige flodbred kan nås via en bro eller passagerbåde. Alt efter hvor man skal til på flodens anden side, tager overfarten mellem 8 og 20 minutter. I dag er turismen overvejende koncentreret på den nordlige flodbred. Den gennemsnitlige opholdslængde er under tre nætter pr. besøg, hvilket er en udfordring, som kendes generelt i city break destinationerne. Vi har dog vurderet, at der er relevant læringspunkter i det arbejde der udføres af henholdsvis VisitLisboa og Turismo de Portugal. Som sagt, så vurderes kapaciteten for lufthavnen nået (der kan ikke modtages flere fly, men eventuelt større fly), så der skal en forøgelse af opholdslængden til for at have en fortsat stigning i turismen. Dette er således lidt modsat CPHs (Københavns lufthavne A/S) udgangspunkt, hvor man arbejder mod en forøgelse af passagertallet på 50 % frem til 2025. Det er dog værd at nævne, at der arbejdes på at udvikle en tidligere militærbase på den sydlige bred af floden Tejo. Der har dog indtil videre ikke kunne opnås godkendelse af projektet, hvorfor der i hvert fald på den korte bane er behov for at tænke anderledes, hvis man ønsker at fastholde væksten i turismen til Lissabon.



Foto 1 Luftfoto af placering for nyt kommercielt lufthavnsanlæg for Lissabon

# Fremgangsmåde

## Lesson drawing

Ligesom i Nordirland-casen<sup>2</sup>, så baserer vi anvendeligheden i denne case på Roses (1991) begreb 'lesson-drawing', som kan oversættes til dansk som 'at lære en lektie', men som i virkeligheden forholder sig til det spørgsmål, under hvilke omstændigheder og til hvilken udstrækning vi kan overføre en tilgang, som viser sig til at have succes et sted til et andet. Iflg. Rose (1991), så vil vi typisk først søge efter oplysninger, når vi bliver utilfredse med tilstanden, som den er og at vi da vil forsøge at finde eksempler på lignende situationer, til at kunne drage nytte af andres erfaringer. Det er netop vores hensigt med disse caserapporter at præsentere projektet for nogle erfaringer (gode og/eller dårlige) man har gjort sig på andre destinationer. Vi er bevidste omkring, at der kan være forhold, som ikke direkte kan sammenlignes fordi destinationerne ikke er ens, men det er vores overbevisning, at de læresætninger, som kan drages fra de eksempler vi har udvalgt, kan bidrage til en overførsel af viden til projektet og på sigt bidrage til at udvikle den hjemlige destination i en positiv retning.

## Fremgangsmåde for denne specifikke case

Inden udvælgelse af casen drøftede vi forskellige destinationer og deres egnethed som case. Valget faldt således på Lissabon idet vi allerede havde opnået kendskab til destinationen igennem det omtalte tidligere besøg, hvor vi som nævnt bl.a. besøgte Wonderful Copenhagens modpart VisitLisboa. Desuden er der tidligere arbejdet med attraktionsudvikling på den portugisiske ferieø Madeira og i den forbindelse opnået kendskab til organiseringen af turismen og turismeudviklingen generelt i Portugal. Destinationen vurderedes til at have et godt grundlag for at drage læresætninger til udviklingen af Region Sjælland og samarbejdet med København.

Inden afrejsen til Lissabon og i forbindelse med planlægning af turen blev der taget kontakt til Stig Kaspersen, som er den nordiske direktør for Turismo de Portugal, og som har næsten 25 års erfaring med at sende danskere (og siden udnævnelsen til nordisk ansvarlig i 2019 også andre nordiske statsborgere) til Portugal. Stig Kaspersen arrangerede efterfølgende et møde ved Turismo de Portugals hovedkontor i Lissabon, som fandt sted under turen.

Udover nogle grundlæggende teoretiske overvejelser valgte vi primært at arbejde ud fra en kombination af kvalitative (semi-strukturerede) interview med yderligere to nøglepersoner (se listen længere nede under 'empirisk overblik') samt observationer på destinationens seværdigheder og andre turismevirksomheder. Desuden indsamlede vi generel viden om Lissabon og det omkringliggende område som turismdestination inden afrejsen. Tilgangen er desuden inspireret af *thick description*, som er en kvalitativ tilgang, der forsøger at skabe indsigt igennem en høj detaljeringsgrad (Geertz, 1973). Med andre ord, har vi forsøgt at skabe et såkaldt *rich picture*, som giver en konceptuel forståelse for en kompleks situation (Lewis, 1992).

---

<sup>2</sup> Nordirland er den første af de cases som indgår i denne del af projektet.

# Empirisk overblik

## Længde af tur

Det tager godt 3,5 time at flyve fra København til Lissabon direkte og der er kun få afgange at vælge imellem. Dette betød, at der skulle indregnes to rejsedage. Afrejse fra København var tirsdag, den 25.2. med hjemkomst lørdag, den 29.2.2020.

## Hvem, hvad, hvor, hvornår (informanter, og roller)

Hvad?	Datoer for besøg: 24.2.-29.2.2020 Deltager i besøget: ANHA	Metode	Bemærkning
Personer	Stig Kaspersen, Nordisk direktør, Turismo de Portugal	Semistruktureret interview	Interview foregik i København inden afrejse
	Rita Almeida, Research and technical office, VisitLisboa	Semistruktureret interview	Opfølgning på præsentation i maj 2019
	Sergio Guerreiro, Senior Director of the Knowledge Department at Turismo de Portugal	Semistruktureret interview med præsentation af respondenter	
	Luís Monteiro d'Aguiar, Executive Chairman 321 Crédito og ejer af Eurofun	Semistruktureret interview	
Aktivitet	Guidet bustur fra Lissabon med stop i Sintra, ved Pena Slottet og Atlanterhavskysten	Deltagerobservation	
	Brug af diverse transportformer (metro, taxa, Uber) samt besøg af stationer mhp. information om ture på egen hånd	Deltagerobservation	
	Besøg på museumsafdelingen på Hotel Eurostars Museum	Deltagerobservation	
	Besøg på VisitLisboas turistinformationskontor	Deltagerobservation	

Mødet med Stig Kaspersen, som er nordisk direktør i Turismo de Portugal, Portugals nationale turismeorganisation inden afrejsen fandt sted den 18.2. på hans kontor på den portugisiske ambassade i København. Vi talte om turismeudvikling i Portugal og Stig gav sit syn på de udfordringer, vi havde hørt om i maj det foregående år. Derudover viste Stig de forskellige tiltag man havde gjort i forbindelse med udvikling af tematurisme og aktiv ferie i Portugal, og fortalte mere generelt om det arbejde, Turismo de Portugal udfører. Han formidlede efterfølgende kontakt til Sergio Guerreiro på hovedkontoret i Lissabon.

Afrejse til Lissabon var fra CPH tirsdag, den 25.2. kl. 15.40 med direkte med TAP, Portugals nationale luftfartsselskab. Hotellet var bestilt igennem Booking.com, som i tilkøb tilbød gratis taxa-transport fra lufthavnen til hotellet. Det fungerede upåklageligt, og man kunne gå direkte fra flyet

ud til den ventende chauffør, som dog ikke talte engelsk. Lufthavnen ligger i byen (tæt på centrum) og køreturen til hotellet, som lå i centrum ved havnen/floden, tog godt et kvarters tid. Hotellet Eurostars Museum er en del af en kæde (Eurostars Hotels er ifølge deres hjemmeside en hotelkæde grundlagt i 2005 af Grupo Hotusa, Barcelona, Spanien). Deres fokus er på at etablere centralt beliggende hoteller i kulturelle og historiske centre, og de er i dag repræsenteret i en del spanske byer samt internationalt i hele verden, i Europa dog primært i Central- og Sydeuropa. Da man renoverede bygningerne, som huser hotellet, stødte man på diverse arkæologiske fund, som man har valgt at bevare og tilgængeliggøre primært til hotellets gæster - deraf navnet Museum. Der er daglige rundvisninger hvor man besigtiger de fundamenter og gulve der er synlige i hotellets lobby samt deres museumsafdeling med levn fra romersk og maurisk fortid. Ved indtjekning blev man gjort opmærksom på, at der var denne daglige rundvisning, og at man var meget velkommen til at deltage ved bare at møde op på det oplyste tidspunkt i lobbyen. En fin måde at skabe en oplevelse, som ikke direkte har noget med overnatningen at gøre. Dog var dette faktisk ikke var omtalt i hotellets materialer, som lå på rummet, men der kan findes oplysninger på hjemmesiden; her fremgår det også, at det er muligt for offentligheden at komme ind på hotellet for en guidet tur en gang ugentligt.

Foto 2 Museumsindslag i hotellets lobby

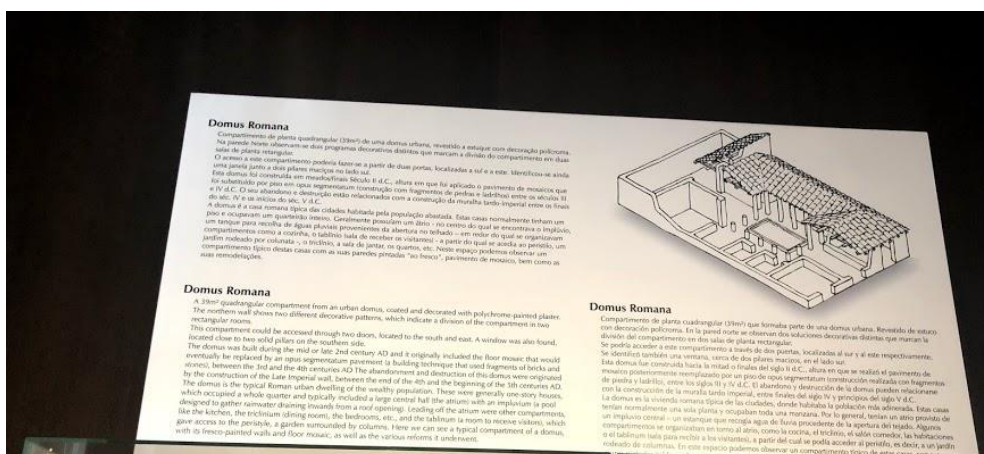


Foto 3 Informationstavle ifm. de bevaringsværdige gulve i hotellets reception

**Onsdag, den 26.2.** møde med Rita Almeida fra VisitLisboa på deres adresse i det centrale Lissabon. Rita gave en opdatering ift. hvad der var sket siden vi sidst havde været i kontakt i maj 2019 og svarede uddybende på spørgsmål omkring deres arbejde med at fremme turismen. Det er værd at minde om, at der på dette tidspunkt var Corona-udbrud, men at ingen kendte til den udvikling, som ville accelerere bare nogle få uger senere. Så, selvom vi faktisk talte om hvad denne sundhedskrise kunne betyde, så var det ud fra en forståelse af, at udbruddet kunne kontrolleres, og formentlig ikke ville påvirke europæiske destinationer på anden vis end at der ville komme færre kinesiske turister og måske også færre turister fra andre områder i Asien.

Rita indledte med at fortælle, at der nu var vedtaget deres strategi for perioden 2020-2024 og en af de væsentligste ændringer var, at de skulle tiltrække besøgende til hele regionen Lissabon og ikke bare byen. Regionen består som nævnt af 16 kommuner, strækker sig udover et areal på 2.800 km<sup>2</sup> og har 2,1 mio. indbyggere i regionen. Opholdslængden er stadig en udfordring, men ikke nødvendigvis i fokus.

Følgende tiltag arbejdes der med på baggrund af den nye strategiske plan:

1. Produkt-fokus i markedsføringen – fx gastronomi; journalister og bloggere bliver taget med ud på relevante steder, som ligger inden for hele regionen (ikke kun byen).
2. MICE-turisme (etablering af nyt kongrescenter) - også ud fra en forventning om, at konferencer/kongresser/events vil medføre ferieophold. Dette har også hjulpet allerede på at udbrede sæsonen (selvom juli til september stadig er hovedsæson).
3. Krydstogtturisme - slå Lissabon fast som et vigtigt stop; arbejder på at være start/slut-destination for at få krydstogtturister til at overnatte i Lissabon i land.
4. Forbedring af transport og dermed de besøgendes mobilitet i hele regionen og inddragelse af fx stranddestinationer på flodens sydlige side (i dag er det både kompliceret og besværligt at komme dertil). Herunder bygning af et informationscenter/terminal tæt på centrum og forhandling med Uber om etablering af Uberboats. Dette er tænkt som et supplement til den offentlige transport som findes eksempelvis for pendlere. Lige nu er man afhængig af busoperatører som tilbyder forskellige ture for at komme uden for byen og se de attraktioner, som ligger i regionen. RA tror, at besøgende i tiltagende grad ønsker at besøge steder individuelt, så derfor er investering i transporten af afgørende betydning.
5. Etablering af en ekstra lufthavn. Imens arbejder man på at øge kapaciteten i den eksisterende lufthavn via større fly. 90 % af alle besøgende kommer via fly; dette stiller også store krav til gode transportforbindelser, hvis gæsterne skal trækkes fra byen ud i det omkringliggende land.
6. Genbesøg - der er 52 weekender på et år, folk rejser mere end nogensinde, og de vil gerne have en større andel af de turister, som tager på korte weekendophold.

Selvom der i korte perioder kan være tegn på overturisme (eller en overbelastning af byens rum og aktivitetstilbud), så mener Rita ikke, at der er udpræget fare for det og slet ikke som en permanent udfordring. Der er stort fokus på at sørge for, at byen bliver holdt ren og pæn og turistskatten (som for nyligt er blevet forhøjet fra EUR 1 til 2) går til de forskellige distrikter, for at sørge for bl.a. renholdelse af gaderne og anden vedligeholdelse fra kommunal side. Man er også opmærksom på andre udfordringer, som fx følger med udlejning gennem Airbnb, som ikke er bundet ind i en turistisk infrastruktur for eksempelvis renovation, men bygger på private husholdningers behov. Derudover anførte hun, at man er opmærksom på, at besøgende, som søger hen imod den 'lokale' oplevelse (ved at booke et privatværelse eller leje en privat lejlighed) jo netop ikke ønsker at bo sammen med mange andre turister. I Portugal (ligesom vi så det i Nordirland) skal man registrere sin Airbnb (altså ikke kun sin indtægt, men man skal have et registreringsnummer fra en myndighed for at leje ud). Den nævnte turistskat giver mulighed for at investere en direkte turismeindtægt i en offentlig kontekst i turismerelaterede projekter, som fx istandsættelse af Ajuda slottet, som skal danne rammerne om udstillingen af de portugisiske kronjuveler (Palacio Ajuda, 2020).

Portugal og Lissabon har nydt godt af lavpris-flyselskabernes ruter, men også det nationale flyselskab TAP har aktivt bidraget til turismetilstrømningen ved at markedsføre sig på oversøiske markeder som gateway til Europa og med fordelagtige stopover i Lissabon inden videre transport ud i Europa.



Ifølge Rita, så andrager turismerelaterede services 20 % af Portugals BNP, hvilket er en meget stor andel. Ud af 8 mio. årlige besøgende er 5,9 mio. udlændinge, altså knap 74 %.

**Torsdag, den 27.2.**, aftale med Sérgio Guerreiro, *Senior Director for Knowledge Management and Innovation* på hans kontor i nærheden af lufthavnen. På mødet med Sérgio var fokus på deres strategiudvikling og den viden og de data, som lå til grund for udviklingsarbejdet, men også på den evaluering af tiltag, man allerede havde sat iværk. Sérgio satte fokus på deres indsats med at søge at opnå bæredygtighed ikke kun af økonomisk karakter men også socio-kulturel/social og miljømæssig. Dette betyder, at man bliver nødt til at se på, hvordan man fordeler turismen mere ligeligt i landet. P.t. er der to destinationer i landet som har 60 % af turismen, hvis man ønsker en fortsat vækst, så skal de besøgende spredes mere ud, både for at fordele indtægterne mere ligeligt, men også de miljømæssige og socio-kulturelle påvirkninger. Dette gør man bl.a. ved etablering af de forskellige temaer og ved at forsøge at iværksætte nogle innovative pr-tiltag (anderledes kommunikation, happening på Times Square i New York, etc.). For at kunne komme i mål med denne strategi skal der ske en opkvalificering af de personer, som arbejder inden for turismen, hvorfor dette også indgår i Turismo de Portugals strategi. Koncentrationen af turismen er ifølge Sérgio ikke alene et geografisk problem, det er også en sæsonmæssig koncentration; i nogle af kystdestinationerne ligger op til 42 % (2015-tal) af overnatningerne i perioden juli-september, så udover en geografisk spredning arbejdes der også her med en øgning af turismen i skuldærsæsonerne. Fokus er på kvalitet mere end kvantitet, hvorfor det heller ikke kun handler om at uddanne frontpersonale, men også virksomhedsansvarlige på lederniveau og give en bedre forståelse for bæredygtighedens principper.

Specifikt i forhold til Lissabon påpeger Sérgio, at turisme har bidraget til en positiv udvikling i befolkningen og er på ingen måde årsagen til de problemer, man i dag måtte opleve, snarere tværtimod, da turisme har bragt liv og boliger tilbage inde i byens centrum, hvor der intet var før. Ifølge Sérgio, så er 90% af befolkningen glade for turismen i byen.

Turismo de Portugal arbejder med *big data*, for at give erhvervet indsigt i turisternes aktivitetsmønstre, fx via gratis wi-fi kan man se hvor folk opholder sig på et givent tidspunkt, og man kan dermed analysere forskellige adfærdsmønstre, bl.a. i forbindelse med store events.

Møde med Luís Monteiro d'Aguiar, **fredag, den 28.2.** som arbejder inden for finanssektoren nu, men også er involveret i oplevelses- og attraktionssektoren i Portugal, og i en årrække arbejdede for Blandys på Madeira<sup>3</sup>, hvor vi samarbejdede ifm. et turisme- og attraktionsudviklingsprojekt i 2004. Formålet med mødet var et få sat perspektiv på de informationer, der var indsamlet i øvrigt.

Hovedsynspunkterne var:

- Portugal/Lissabon er markedsfølgere frem for markedsledere. Deres strategier har karakter af taktiske tiltag mere end overordnede visioner. De agerer reaktive på markedsudviklingen frem for at være proaktive.
- Turismeudviklingen i Portugals større byer (både Porto og Lissabon) har været præget af lavprisflyselskabernes indtog. Dette har ifølge ham medført, at de turister der kommer primært er interesseret i lavprisprodukter, og deres døgnforbrug er lavt, mens de på destinationen bidrager til forurening og genererer affald og dermed omkostninger for destinationen.
- I forlængelse heraf ville fem besøgende på business class være bedre end 50 på economy. Jo lavere pris man betaler for rejsen, jo mindre incitament er der for at blive længere eller bruge mange penge på attraktioner. Folk går hellere til fods end at bruge taxa, og så videre.

---

<sup>3</sup> Blandys er et familieejet firma, som producerer og eksporterer Madeira vine, men som i begyndelsen af dette årtusinde diversificerede som en del af deres strategiske udvikling af virksomheden bl.a. med hoteldrift og attraktionsudvikling. (Blandys, u.d.)

- Den typiske respons til forskellige (innovative) tiltag er at sørge for post-regulering, det vil sige når der kommer Airbnb, så sørger de efterfølgende for, at man skal have licens. Dog er der nu områder i Lissabon, hvor man ikke kan få flere licenser til overnatning. Da der kom Tuk-Tuks reagerede man først relativt længe efter med at etablere en regulering og så videre. Det var hans indtryk, at Airbnb i stor grad er blevet benyttet til en kanal for professionelle udbydere frem for en sideindtægt for private. I den opgang, hvor de havde lejlighed i Porto, var der til sidst (inden de solgte lejligheden) kun Airbnb-udlejning. Værterne mødte aldrig gæsterne, hvilket betød, at der var meget hærværk og mange tyverier.
- Det ville være at foretrække, hvis DMOer fremfor at blive finansieret af offentlige midler, skulle leve op til individuelle resultatkontrakter for at forbedre performance.
- Der er kommet mange nye attraktioner til i Lissabon de seneste år. For eksempel er der kommet et nyt kunstmuseum (moderne kunst) på havnefronten, som ligger i et tidligere elektricitetsværk. Dette har bidraget til byens attraktivitet som turismested.
- Den omkringliggende natur anses som en af Lissabons største herlighedsværdier, derfor er det fint, at VisitLisboa nu fokuserer på også at inkludere den omkringliggende region i deres markedsføring.
- Der er fortsat politisk usikkerhed i forhold til etablering af den nye lufthavn, da der kræves tilslutning fra alle parlamentariske parter, for at kunne gennemføre projektet, og der er p.t. to partier, som står udenfor. Det område, hvor man ønsker at etablere den nye civilflylufthavn, ligger i et naturbevaringsområde, hvorfor der desuden er bevågenhed fra EU-side, bl.a. ligger der en klage fra Nederlandene, idet dette er hvileområde for deres nationalflugt på træk mellem Nordeuropa og Afrika.

## Deltagerobservation

*Transporten* i selve Lissabon (fx ud til Turismo de Portugals kontor eller lufthavnen) foregik nemt med metroen. Lissabon tilbyder en mellemting mellem Londons Oyster card og det danske rejsekort. Mod en betaling på EUR 0,50 kan man trække et kort (Viva Viagem) i en billetautomat, som skal oplades med et beløb, så man kan rejse. Kortet gælder i et år fra det er udstedt og kan i den tid oplades så tit man har brug for det. Når kortet ikke længere er gyldigt kan man godt benytte restbeløbet, men det kan ikke oplades. En enkel tur med metroen koster herefter i størrelsesorden EUR 1,34 mod EUR 1,50 (normalpris) i den centrale zone. Kortet kan også bruges i busser og sporvogne; man skal dog bruge et andet kort, hvis man også ønsker at benytte regional transport (altså uden for Lissabon by). Det kan være lidt uklart, når man første gang står foran en billetautomat, hvilken slags kort man skal vælge, men der er gerne medarbejdere til stede, som tilbyder hjælp.

<p><b>Pena Palace &amp; Sintra Tour</b></p> <p>Go from Lisbon to Sintra and be delighted by the beauty of Sintra, a UNESCO World Heritage Site and the most romantic town in Portugal. In Sintra this day bus tours includes a guided tour of Pena National Palace, the finest and most notable example of Romantic architecture in Portugal. Admission and guided tour included.</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Duration (average)</b> 5h15</p> <p><b>Starting point</b> Praça do Comércio (Quiosque Yellow Bus)</p> <p><b>Location</b> Lisbon</p> <p><b>Number of participants</b> 2 (Minimum)</p> <p><b>Languages</b>   Portuguese            English   French         </p> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>Schedules</b> Daily 2.00pm</p> <p><b>Other vending points</b>            - Praça do Comércio            - Praça da Figueira            - Santa Justa Lift            - Official Agents         </p> </div> </div> <hr/> <p><b>Circuit Pena Palace &amp; Sintra Tour</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>01 Praça do Comércio</p> <p>02 Vila de Sintra</p> <p>03 Palácio Nacional da Pena</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>04 Boca do Inferno</p> <p>05 Praça do Comércio</p> </div> </div>
---	--

Den ene eftermiddag blev spontant benyttet på at deltage i en *guidet bustur* med Yellow Bus Tours på en halvdagstur til Sintra, Pena Slottet og Atlanterhavskysten. (Yellow Bus Tour, 2020) Mødetiden er 15 min. før afgang (kl. 14), og et telefonopkald var nødvendigt for at sikre, der fortsat var plads selvom man mødte op få minutter inden mødetiden udløb. Fin service, men kommunikationen til salgsstedet på Praça do Comercio fungerede ikke, desuden kunne man den eftermiddag ikke betale med kort, så kontanter (EUR 50) skulle fremskaffes i en hast. Det viste sig at være en klassisk bustur med guidning på engelsk og fransk; guiden tilbød yderligere sprog, men de var ikke efterspurgt denne eftermiddag. Turen bød på en køretur med forskellige turistiske fortællinger fra guiden til byen Sintra. Der var et ophold i selve byen. Bussen kunne ikke parkere i det historiske bycentrum, så turdeltagerne blev instrueret i at være tilbage præcis, således at bussen ikke skulle vente på deltagerne. Der var ikke ret meget tid – så man kunne alene nå en kort gåtur i den maleriske by, men havde ikke mulighed for at besøge hovedseværdigheden (Palácio Nacional da Sintra). Byen er på UNESCOs verdensarvsliste. På vej videre kørte vi forbi jernbanestationen, og guiden påpegede, at man med fordel kunne vende tilbage på egen hånd med toget. Næste stop var Pena slottet (entreen var inkluderet i busturens pris) og deltagerne fik udleveret en audioguide, som blev benyttet i guidens kommunikation under rundvisningen. Teknikken fungerede nogenlunde, men da slottets rum var små og murene tykke, mistede man nemt forbindelsen. Efter den korte rundtur i slottet var der igen kort tid på egen hånd. Om vinteren (altså også i februar) kører bussen derefter ud til kysten, men ikke til Cabo da Roca – Portugals vestligste punkt. Bussen standsede ekstraordinært på landevejen, så turdeltagerne kunne tage et billede af kyststrækningen op til Cabo da Roca, inden man fortsatte til det sidste stop Boca do Inferno, en klippeformation på den sydvendte Atlanterhavskyst vest for Lissabon i Cascais kommune. Der var mulighed for at strække ben og tage billeder; der var også en kiosk og café, men tiden til at handle/indtage mad og drikke var for kort. Alt i alt altså mest en appetitvækker til at vende tilbage en anden gang og nyde tid de forskellige steder.

På vej fra Cascais, hvor dele af interviewet med Luís fandt sted, til hotellet talte jeg med Uberchaufføren, som delte følgende observationer (40 min. kørsel):

- Der er mindre at lave på grund af Coronavirus (selvom der endnu ikke er konstateret tilfælde i Portugal, så har Easyjet og også TAP annulleret afgange, især til Italien).
- Gav mig gode tips til hvad man kunne se næste gang jeg kom, herunder Lx Factory, som er en tidligere stoffabrik omdannet til et kreativt område med marked, kunst, spisesteder og oplevelser.
- Valgte 'the scenic route' og fortalte mig, hvad jeg kunne se (selvom det var selvfølgelig begrænset, fordi det var sidst på aftenen og dermed mørkt)

- Gav mig gode tips til hvor meget tid jeg skulle beregne for at komme til lufthavnen næste dag
- Arbejdede fuld tid som Uber-chauffør, det gav ham en god indtægt og høj fleksibilitet, mens han overvejede, hvad han så ville lave. Med andre ord, han syntes, at han her havde fundet et serviceerhverv, som kunne holde ham økonomisk i et godt gænge, men han ville gerne arbejde med noget, som var relevant i forhold til hans uddannelse.

Jeg besøgte VisitLisboas *turistinformatio*n, som ligger i tilstødende lokaler til organisationens hovedkontor. Der er en forholdsvis stor forretning med souvenirs, som udstråler en vis kvalitet, er i stor udstrækning lokalt fremstillet og viser et godt udsnit af hvad man som turist har af forestillinger om portugisiske produkter.



Hvis man starter i butikken, så er vejen til selve turistinformationsdelen ikke helt åbenlys. I turistinformationen sælges bl.a. guidede ture i Lissabon og ud af byen. Dog er det heller ikke helt indlysende, at man dækker et område, som er større end Lissabon by. Som det fremgår af det kort, som dækker en del af væggen i turistinformationen, så vises der alene byen, mens det omkringliggende land er brunt.



# Analyse

## Forlængelse af opholdslængden

1. VisitLisboa markedsfører nu hele regionen frem for at have fokus på byen Lissabon alene. Der er generelt tydelig kommunikation gennem sociale medier om oplevelser i og omkring Lissabon. Der skelnes ikke mellem by og det omkringliggende land. Der er flere velorganiserede muligheder for at besøge destinationerne uden for byen, hvis man er til busture, men en integration i fx Google maps kunne bidrage til, at man nemmere kan komme omkring, hvis man ønsker at være uafhængig af rejsearrangører. Udvidelse af gyldighedsområdet for rejsekortet ville også være en fordel. Selvom der ikke er tale om en eksplicit udvidelse af området i kommunikationen over for de besøgende –det vil sige at der står ikke, at nu taler vi om en region frem for en by – øges aktivitets- og attraktionsudbuddet hermed betragteligt, hvilket giver gæsterne mange ting at lave.
2. Turismo de Portugal har i februar 2020 åbnet et kontor i Indien (Mathur & India-eTN, 2020). Opdyrkning af oversøiske markeder kan bidrage til at øge opholdslængden qua den længere rejsetid og omkostning ved rejsen (turisten skal have noget ud af de penge, man investerer i den lange rejse). Både Sergio Guerreiro og Rita Almeida oplyste desuden om deres fokus på de amerikanske markeder.

## Flere genbesøg

Det er en strategi fra VisitLisboas side at få gæsterne til at komme på besøg flere gange. Selvom det kan virke kontraproduktivt, at forlænge opholdslængden, er et andet tiltag, at man ønsker at gæsterne kommer igen. I forhold til marketingomkostninger er det altid at foretrække at generere genkøb frem for at hverve en ny kunde (jævnfør fx (Kotler, 1998)). Denne strategi understøttes også af tilgangen, hvor man forsøger at formidle det overflødhorn af tilbud som regionen har i sin helhed og flytte fokus fra byen alene. Med andre ord, udvidelsen af området fra by til region fremmer også genbesøg, hvis man formidler til gæsterne, at man bliver nødt til at vende tilbage for at se mere.

## Segmentering

Som vi har set det mange andre steder (herunder i Danmark), så har man i Portugal valgt en adfærdsbaseret segmenteringsstrategi for turismen. I den portugisiske udgave er tilgangen, at man ser på, hvilke oplevelser der er efterspurgt (for eksempel mad og vin), og så vælger man at lægge et fokus på at kommunikere på de medier, som har denne type oplevelse som speciale, eller som man ved, at segmentet foretrækker at informere sig igennem. På denne måde bevæger man sig væk fra en tilgang, hvor demografiske og geografiske kriterier bliver afgørende, og hvor man kan koncentrere sig om at tale det sprog, som relaterer sig til den specifikke oplevelse. Omvendt kan tilgangen virke noget reaktiv, idet man kommer til at agere ud fra udviklingen på markedet frem for selv at påvirke markedets udvikling.

## Markedsføringskanaler

Der er et stærkt fokus på sociale medier i den portugisiske markedsføring. I interviewet blev der sagt følgende:

A: Would you say then, that you mainly use social media as your marketing channels?

S: It's one of the most important marketing channels. Yeah, social media, like youtube, like Google ads and Google services and Facebook, and so on .. we've bounced from, in 5 years, from 100,000 facebook-fans mainly from Portugal to 1,6 million 90 % foreigners, so it became from a fan page to a marketing tool.

A: yeah, from a page, 'I love my country' to ..

S: .. to a marketing tool"

Nedenstående tabel giver et overblik over de mest gængse SoMe-kanaler og relevante nøgletal.

Hvem	Hvad	Kommentar - alle tal pr. 27.7.2020	Dansk tilsvarende - VDK / WoCo
Visit Portugal	Instagram	598 t følgere 2.892 opslag <a href="https://www.instagram.com/visitportugal/?hl=da">https://www.instagram.com/visitportugal/?hl=da</a>	@govisitdenmark: 304 t følgere 3.276 opslag
	Facebook	1,4 mio. følgere/likes <a href="https://www.facebook.com/Visitportugal/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/Visitportugal/?ref=page_internal</a> - henviser til de øvrige SoMe-kanaler	678 t følgere/likes www.facebook.com/denmark
	YouTube	35.400 abonnenter <a href="http://www.youtube.com/visitportugal">www.youtube.com/visitportugal</a>	8.250 abonnenter <a href="https://www.youtube.com/user/GoVisitDenmark">https://www.youtube.com/user/GoVisitDenmark</a>
	Twitter	99,8 t følgere på @visitportugal <a href="http://www.twitter.com/visitportugal">www.twitter.com/visitportugal</a> @turismoportugal har 181,5 t følgere (www.twitter.com/turismoportugal)	77,5 t følgere posts every couple of days @GoVisitDenmark
	Pinterest	310,9 t månedlige viewere <a href="http://www.pinterest.com/visitportugal">www.pinterest.com/visitportugal</a>	458,6 t månedlige viewere <a href="https://www.pinterest.dk/govisitdenmark/">https://www.pinterest.dk/govisitdenmark/</a>
Visit Lisboa	Instagram	82,6 t følgere, 2.889 opslag <a href="http://www.instagram.com/visitlisboa">www.instagram.com/visitlisboa</a>	309,3 t følgere, 3918 opslag <a href="https://www.instagram.com/visitcopenhagen/?hl=da">https://www.instagram.com/visitcopenhagen/?hl=da</a>
	Facebook	794 t likes/ 790 t følgere <a href="http://www.facebook.com/visitlisboa">www.facebook.com/visitlisboa</a> - henviser alene til hjemmeside	267 t likes / 270 t følgere <a href="https://www.facebook.com/VisitCopenhagen">https://www.facebook.com/VisitCopenhagen</a>
	YouTube	2.610 abonnenter <a href="http://www.youtube.com/visitlisboa">www.youtube.com/visitlisboa</a>	3.640 abonnenter <a href="https://www.youtube.com/user/WonderfulCopenhagen">https://www.youtube.com/user/WonderfulCopenhagen</a>
	Twitter	76.8 t følgere - seneste opslag g.d. <a href="https://twitter.com/TurismodeLisboa">https://twitter.com/TurismodeLisboa</a>	57,2 t følgere @VisitCopenhagen (seneste opslag maj 2020); 2,2 t følgere - seneste opslag maj 2020 @Wonderful_CPH
	Pinterest	21,1 t månedlige viewere <a href="https://www.pinterest.dk/visitlisboa/">https://www.pinterest.dk/visitlisboa/</a>	Ikke noget egentligt board - men Wonderful, Wonderful Copenhagen har 5.000 følgere.

Som det fremgår, så har især VisitPortugal opnået stor interesse på SoMe-kanaler, men også VisitLisboa er aktiv og en overfladisk analyse viser, at sidstnævnte poster en jævn blanding af by- og landbilleder fx på Instagram.

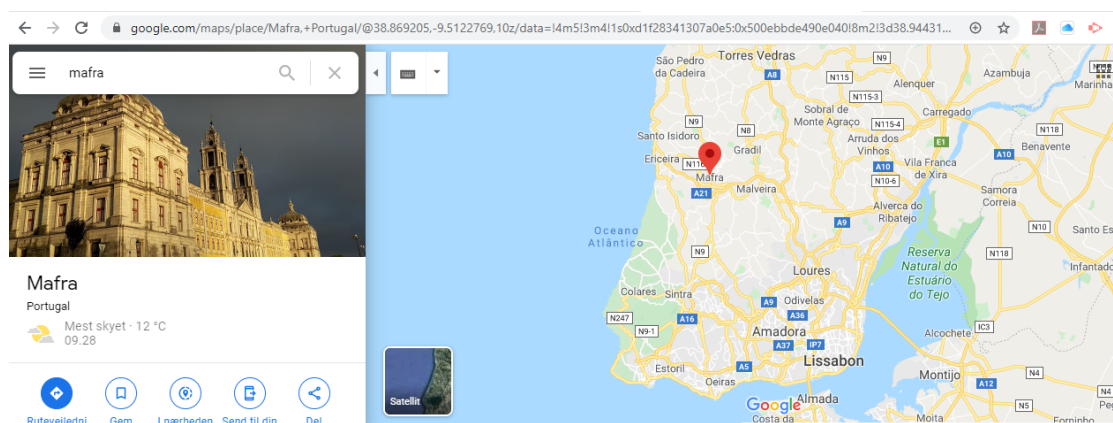
## Yderligere refleksioner over vores empiriske grundlag

Det virker, som om VisitLisboa satser på at kunne lokke besøgende til ved at kombinere klassiske urbane kvaliteter med de mere naturforbundne og rekreative aktiviteter, som typisk kobles sammen med land- og kystdestinationer.

Rita Almeida beskriver det således:

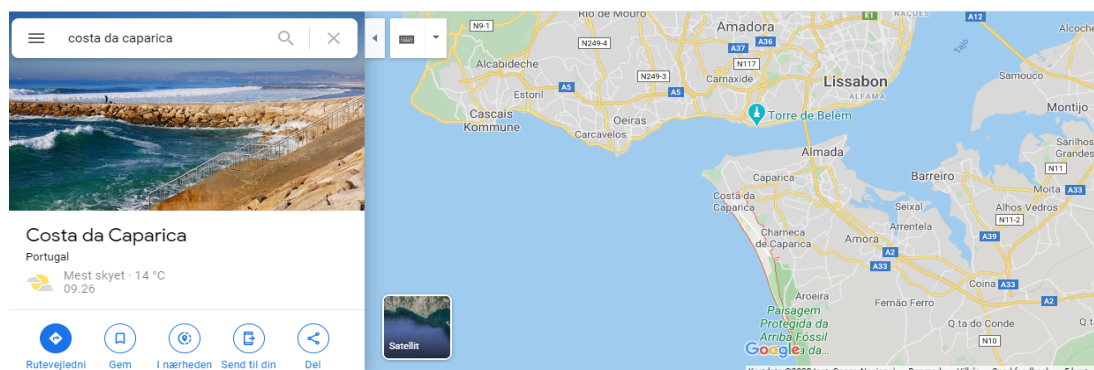
“.. mainly they have to be kept in a good state with a good quality offer, then we have development areas, the river, here we have the area on the southbank, which is very much connected with sun, sand and sea, but also with gastronomy and wine. And then the Mafra, which has an important convent, and it is already a strong element within the region.”

Kortet viser, at Mafra ligger nordvest for Lissabon – ca. 40 km kørsel ad motorvej. Her sætter man dog fokus på den historiske og kirkelige betydning af stedet.



“Than the poles that we want to give a stronger potential and here is also the part of the mobility aspect, the sun, sand, sea on the Costa da Caparica. People, who are visiting Lisbon, if they catch a train they go directly to the beaches here. Because you have a river, this is much more complicated, people, who do not want to rent a car, or anything ..”

Costa da Caparica ligger i luftlinje ca. 15 km fra Lissabon centrum.



“And these are areas, that also, with several ports, to the visits by boat, is also an area with big potential. And here the area of a natural reserve of the Tejo Estuary,

where bird watching and nature element is a very big potential, but all these areas are within the region.”

Det opleves, at der her er et potentiale, som gæsterne allerede efterspørger, om end i mindre grad. Dog må det antages, at det vil kræve en genovervejelse af segmenterings-tilgangen, da det ellers må antages at blive vanskeligt at markedsføre et produkt, hvor elementerne oftest opfattes som værende af modsatrettet interesse – her det urbane og det rurale.

### **Hotel med historie og storytelling**

Hotel Eurostars Museum var et interessant eksempel på hvordan historiske elementer blev integreret i hoteloplevelsen; i stedet for at sende fundene fra den arkæologiske udgravning på museum blev de integreret i og fremvist på hotellet. Tematiserede hoteller er ikke nødvendigvis en ny opfindelse, men det interessante her er, at det spiller sammen med destinationens kernefortælling omkring historie og i øvrigt forener elementer af en seværdighed i museumsoplevelsen.

### **Transport og udflugter**

Når man ønsker at trække gæster fra byen til det omkringliggende land, er det vigtigt, at det er nemt for den besøgende, og samtidigt at man som gæst oplever, at man får værdi for pengene. Der er nogle interessante initiativer i Lissabon, herunder samarbejdet med *Uber boats*, som skal gøre det nemt for besøgende at udforske den anden side af floden. Det er ikke umiddelbart til at gennemskue, hvorvidt det nuværende udbud af offentlig transport kan dække behovet, men det kan være svært at gennemskue for en udlænding, hvordan billetsystemet er, og om rejsekortet også dækker fx rejser med passagerfærgerne. Informationstavler og –foldere, som forklarer billetsystemet, vil bestemt hjælpe og sikre, at man som gæst ikke kommer til at rejse med ugyldig rejsehjemmel. En guidet bustur til det omkringliggende land kan være en god måde for den uerfarne turist at komme omkring, men det virker misforstået, at foreslå, at man vender tilbage med offentlig transport (i hvert fald så længe konteksten er, at man kun opholder sig i kort tid på stedet).



## Relevant læring fra casen

- Lissabon og Portugal har haft succes med en forholdsvis omfattende regulering af turismen. Der sættes hurtigt og effektivt ind for eksempel i forhold til nyetablerede services som tuk-tuks eller e-løbehjul.
- Turismeudvikling finansieres og understøttes af de midler turismeorganisationerne har til rådighed. For eksempel understøttes oprettelse af flyruter af turismeorganisationerne. En turistskat giver en variabel indkomst pr. gæst eller overnatning, så man skaber en direkte indtægtskilde til DMOen på baggrund af det antal gæster, som kommer til destinationen.
- Portugal har haft en god udvikling i deres turisme, og tallene for 2018 ser ifølge Turismo de Portugal ud som følger: "We are almost at 24 mio. international tourist arrivals, we reached the peak of international receipts of a little less than 18.4 billion Euros. We are number 12 in [the] world for tourism index, tourism consumption represents 14.6 % of GDP, so that is increasing, and we have around 400,000 people working in the tourism sector. So tourism is a very relevant industry in Portugal." Turisme er således et vigtigt erhverv, men med en så høj andel af GDP er man samtidig også meget afhængig af denne sektor.
- Man skal have et godt udvalg af 'things to do and see' for at lokke personer til en destination. Det vil sige, at man kan ikke bare forvente, at mange turister på et sted vil søge andre steder i nærheden, bare fordi de er mange mennesker samlet på dette sted. Udbuddet af aktiviteter og attraktioner skal samtidig understøtte de overordnede markedsføringstiltag og –strategier.
- Turismo de Portugals anbefalinger er, at DMOer bør ændre deres fokus fra markedsføring til management - det handler efter deres overbevisning ikke kun om at tiltrække, det handler bestemt også om at sørge for at de besøgende bliver taget godt hånd om, og at der skabes reel bæredygtig udvikling både økonomisk, socio-kulturelt og miljømæssigt.
- Det er værd at se på det samarbejde omkring turismeudvikling DMOerne har med start-ups, små virksomheder og med at skabe innovation i eksisterende virksomheder som Turismo de Portugal har gjort til et vigtigt element i Portugals tilgang.

## Bibliografi

- Blandys's. (n.d.). *Hjemmesiden*. Retrieved from <https://www.blandys.com/en/about-us/history/>
- Claudio Milano, M. N. (2019). Overtourism and degrowth: a social movements perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), pp. 1857-1875.
- Den Store Danske. (2020, februar 24). *Portugal*. Retrieved from Den Store Danske Lex.dk: [https://denstoredanske.lex.dk/Portugal\\_-\\_geografi?utm\\_source=denstoredanske.dk&utm\\_medium=redirect&utm\\_campaign=DSDredirect](https://denstoredanske.lex.dk/Portugal_-_geografi?utm_source=denstoredanske.dk&utm_medium=redirect&utm_campaign=DSDredirect)
- Eurostars Hotels. (n.d.). Retrieved from [www.eurostarshotels.co.uk](http://www.eurostarshotels.co.uk)
- Geertz, C. (1973). In C. Geertz, *The Interpretation of Cultures* (pp. 311-323). Basic Books, Inc. a division of HarperCollins Publishers, Inc.
- Geotema. (2015). *Geotema - Portugal*. Retrieved Februar 20, 2020, from Geotema: <http://www.geotema.dk/leksikon/verdens-lande/europa/portugal>
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Ledsom, A. (2019, Juli 19). *Barcelona is Threatening to Shut Out Tourists*. Retrieved September 3, 2020, from Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2019/07/12/barcelona-is-ready-to-shut-out-tourists/#47f043bc5546>
- Lewis, P. (1992). Rich picture building in the soft systems methodology. Department of Systems and Information Management, Lancaster University.
- Mathur, A., & India-eTN. (2020, februar 15). *When Visit Portugal meets Incredible India*. Retrieved from eTurboNews: <https://www.eturbonews.com/543059/when-visit-portugal-meets-incredible-india/>
- Palacio Ajuda*. (2020, februar). Retrieved from <http://www.palacioajuda.gov.pt/en-GB/palace/ContentDetail.aspx>
- Responsible Travel. (2020, September 3). *Overtourism in Barcelona*. Retrieved from Responsibletravel.com: <https://www.responsibletravel.com/copy/overtourism-in-barcelona>
- wikipedia.org. (2020). *Portugal*. Retrieved februar 25, 2020, from da.wikipedia.org: <https://da.wikipedia.org/wiki/Portugal>
- Yellow Bus Tour*. (2020, februar 26). Retrieved from <https://www.yellowbustours.com/en-GB/Home.aspx>



Kontakt  
Ann Hartl  
anha@pha.dk



[phabsalon.dk/nyt](https://phabsalon.dk/nyt)

**AB  
SAL  
ON**

PROFESSIONS-  
HØJSKOLEN  
ABSALON