



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation

Jensen, Jens Frederik; Skovrup, Nanna Finne; Smed, Søren Graakjær

Published in:
Forsøg med uddannelses-digitalisering og hybride formater

Publication date:
2021

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Jensen, J. F., Skovrup, N. F., & Smed, S. G. (2021). Oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation. I H. Køhler Simonsen (red.), *Forsøg med uddannelses-digitalisering og hybride formater: Erfaringer fra den digitale frontlinje i erhvervsakademisektoren* (s. 41-80). Samfundslitteratur. Advance online publication. https://drive.google.com/file/d/17MQiw4mbcYMbx2DQLj8xq1FKD4z9Nz_U/view?usp=sharing

General rights

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

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation

Jens F. Jensen, Nanna Finne Skovrup & Søren Graakjær Smed

“Any place people want to gather is a place
no one wants to be right now.”

Joe Pine, 2020

This article is about the experience industries during and after the corona pandemic, and about how these industries met and handled the corona crisis, not only defensively and reactively, but also offensively and innovatively. First, we look at how the corona crisis and shutdown generally affected the experience industries through a series of studies of the experience industries' situation during the pandemic. Next, a number of more theoretical as well as professional-communicative treatments of the complex between experience industries, corona pandemic and innovation are reviewed. Subsequently, a number of short case examples of companies within the experience industries are presented, illustrating and exemplifying the various innovative initiatives that the companies initiated during the crisis. Finally, the article looks at the types of innovation that have emerged during the corona pandemic, as well as discussing the connection between crisis and innovation. The article ends with a conclusion and perspective in relation to the time post-corona.

1. Problem

Det har ikke skortet på påpegninger og beskrivelser af, hvordan corona-pandemien og lock-down har ramt erhvervslivet og herunder især oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien i form af nedgang i omsætning, hjemsendelser, fyringer, virksomhedslukninger – kort sagt: krise. Der har været færre beskrivelser af, hvordan der i ly af krisen – eller måske netop på grund af krisen – også er blevet tænkt nyt, tænkt kreativt, skabt innovation. Hypotesen, som denne artikel sætter sig for at undersøge, er, at corona-krisen ikke kun har skabt nedlukning, afvikling, afværgeforanstaltninger og defensive handlinger og adfærd inden for

oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien, men også har frembragt nytænkning, nyskabelser og innovation.

For at gøre det skal følgende underspørgsmål besvares: Hvordan har corona-krisen og -nedlukningen konkret ramt oplevelseserhvervene? Hvordan har oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien reageret under Covid-19 pandemien og lock-down, herunder: har der udelukkende været tale om defensive afværgeforanstaltninger i forhold til krisen eller har der også været tale om mere offensive, innovative reaktioner i fagligt-formidlingsmæssige sammenhænge såvel som i praksis? I givet fald: kan man sige noget om, hvilke typer af innovationer, der har været tale om? Og endelig: hvordan kan sammenhængen mellem krise og innovation forstås inden for konteksten af oplevelseserhverv og oplevelsesøkonomi?

Det er det, denne artikel skal handle om: innovation i oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien i en corona-tid.

Studiet er blevet til i tilknytning til tre projektsammenhænge, dels forskningsprogrammet Vores Museum,ⁱ dels det nationale innovationsnetværk Invio, Innovationsnetværk for Oplevelseserhverv,ⁱⁱ og endelig initiativet Genvækst.ⁱⁱⁱ Dele af denne artikel har været præsenteret som mundtligt oplæg ved en af Genvæksts webinarer den 11. marts 2021.

2. Corona-krisen og oplevelseserhvervene

“COVID-19 will reshape our world. We don’t yet know when the crisis will end. But we can be sure that by the time it does, our world will look very different.”
Josep Borrell, 2020

I dette afsnit ses der kort på, hvordan corona-krisen og -nedlukningen generelt har påvirket oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien. For at afgrænse det ellers potentielt meget omfattende materialet tager vi kun udgangspunkt i undersøgelser fra de første måneder af corona-nedlukningen.

Der er mange indikationer på, at nedlukningen på grund af corona-pandemien er gået særligt hårdt ud over oplevelseserhvervene. Oplevelseserhvervene skal i denne sammenhæng forstås som et samlebegreb for virksomheder og brancher, der med et kreativt udgangspunkt har til opgave at skabe eller levere oplevelser af enhver art. De omfatter som sådan både de 'kreative industrier'^{iv} og de bredere oplevelseserhverv som attraktioner, forlystelsesparker, events, turismevirksomheder, restauranter, sport og fritid osv.^v

Organisationen Dansk Erhverv gennemførte kort tid efter corona-nedlukningen en medlemsundersøgelse for at belyse corona-pandemiens foreløbige økonomiske konsekvenser for dansk erhvervsliv (Dansk Erhverv, 2020). Data blev indsamlet i perioden mellem den 18. marts og den 19. marts, dvs. ca. en uge efter nedlukningen den 12. marts, hvor de første midlertidige restriktioner af danskernes adfærd for at forhindre udbredelsen af COVID-19 blev indført. I alt 1.091 medlemsvirksomheder har svaret på undersøgelsen,^{vi} der bl.a. dækker udvikling i omsætning og lønomkostninger.

Medlemsundersøgelsen viser generelt, at nedlukningen og restriktionerne har haft markante negative følgevirkninger for danske virksomheders økonomi, og at de er blevet ramt øjeblikkeligt og hårdt. Undersøgelsen viser bl.a., at omsætningen er faldet for to ud af tre virksomheder (67%) i marts måned 2020 sammenlignet med den samme periode året før, og at omsætningen samlet er faldet med 31% hos Dansk Erhvervs medlemmer. 37% af virksomhederne har oplevet et fald i omsætningen på mindst 40%. Kun 7% af virksomhederne melder om stigende efterspørgsel og omsætning på deres varer eller serviceydelser, mens knap hver fjerde virksomhed (23%) melder om uændret omsætning (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).

Kigger man på de enkelte brancher, er oplevelseserhvervene dem, der uden sammenligning er hårdest ramt. Her angiver hele 98% af virksomhederne, at de har oplevet en faldende omsætning som følge af de tiltag, regeringen har indført for at stoppe corona-smitten. Oplevelseserhvervene dækker i denne

undersøgelses sammenhæng over brancherne: hotel, restauration, turisme og underholdning. Næst efter oplevelseserhvervene er det detailbranchen, der er ramt hårdest, idet godt tre ud af fire virksomheder (77%) melder om fald i omsætning. Medlemmer inden for oplevelseserhvervene angiver i gennemsnit at have mistet 81% af deres omsætning, mens detailhandlen til sammenligning angiver at have mistet 39% af omsætningen (Dansk Erhverv, 2020: u.p.). Dansk Erhverv forklarer det på følgende måde: "At det særligt er oplevelseserhvervene og detailbranchen, som er ramt af faldende omsætning, kan hænge sammen med, at det er de brancher, som først rammes i en situation, hvor danskerne bliver bedt om at holde afstand og blive derhjemme, og nogle butikker bliver lukket ved påbud" (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).

Faldet i omsætning har også haft konsekvenser for beskæftigelsen, idet hver sjette virksomhed, eller 16% af Dansk Erhvervs medlemmer, melder, at de har opsagt medarbejdere siden den 1. marts 2020 som følge af corona-relateret fald i omsætningen (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).^{vii} Igen er det oplevelseserhvervene, der er hårdest ramt, idet 38% af virksomhederne inden for disse brancher oplyser, at de har opsagt medarbejdere som følge af corona-krisen. Derudover oplyser 72% af virksomhederne, at de har sendt medarbejdere hjem som følge af pandemien (Dansk Erhverv, 2020: u.p.). Undersøgelsen spurgte også til, om virksomhederne på dette tidspunkt forventede at gøre brug af lønkomensationer. Her svarede knap halvdelen af alle virksomheder (43%) bekræftende, mens der blandt oplevelseserhvervene var over trefjerdedel (76%), der svarede ja (Dansk Erhverv, 2020: u.p.).

Lidt længere inde i corona-nedlukningen, nemlig den 18. maj 2020, udgav Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse *Baggrundsnotat, opsamling på COVID-19-relaterede økonomiske analyser*, der giver en oversigt over en række af de analyser, som var blevet offentliggjort til og med den 6. maj 2020 om COVID-19-pandemiens påvirkning af danske virksomheder, brancher og økonomien generelt. Notatet slår fast, at COVID-19-pandemien allerede har haft store konsekvenser for dansk erhvervsliv. Bl.a. anslås det, at produktionen allerede

er faldet 10-20%, ligesom man forventer, at det danske BNP vil falde med 6,5% i 2020 (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 1).

Men samtidig er det sådan, at krisen påvirker de forskellige brancher i meget varierende omfang, ligesom udfordringerne er forskelligartede. Det slås fast, at første fase af nedlukningen af samfundet især har medført et stort fald i økonomisk aktivitet for brancher, der primært agerer på hjemmemarkedet, fordi disse i særlig grad er "ramt af forbuddet mod forsamlinger, lukninger af butikker i storcentre og rejserestriktioner" (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 1). Hvad angår beskæftigelse og ledighed, angives det, at de "mest påvirkede brancher ... indtil videre [er, red.] dem, som er direkte berørte af forbuddet mod forsamlinger, lukning af butikker i storcentre og rejserestriktioner – herunder især restaurationsbranchen, kultur- og fritidsområdet, serviceydelse, handel og turismeerhvervene" (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 2). Krisen har med andre ord især ramt brancher inden for oplevelseserhvervene.

En indikator for krisens omfang og udbredelse, og hvordan den rammer de forskellige brancher, er brugen af lønkompensationsordninger. Notatet angiver, at flere end 176.000 danskere fra mere end 26.000 virksomheder er blevet hjemsendt med løn i perioden. Af listen over de 25 underbrancher, der har det største antal af medlemmer på lønkompensation, fremgår det, at oplevelseserhvervene er markant repræsenteret med "Restauranter" som nr. 1, "Cafeer, værtshuse, diskoteker m.v." som nr. 2, "Hoteller" som nr. 5, "Sportsklubber" som nr. 6, "Pizzeriaer, grillbarer, isbarer mv" som nr. 10. og "Anden restaurationsvirksomhed" som nr. 11. Dvs. 6 ud af top 11 underbrancher, der har søgt lønkompensation, ligger inden for oplevelseserhvervene (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 6).

Notatet opsamler: "Det er især ansatte inden for oplevelsesøkonomi, handel (bortset fra dagligvarer), tandlæger og industri, der er omfattet af lønkompensation" (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 5). Længere nede i notatet hedder det videre: "Andre analyser viser, at det især er oplevelseserhvervene, ... der har mistet store dele af omsætningen. For nogle

erhverv vil tabt indtjening kunne indhentes senere, men for fx restauranter, hoteller ... er dette ikke muligt" (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2020: 6).

Det er således tydeligt, at corona-pandemien har haft alvorlige konsekvenser for dansk erhvervsliv generelt, men også tydeligt, at corona-krisen har ramt oplevelseserhvervene med særlig stor kraft. Det er der flere årsager til, som der vil blive redegjort for senere i artiklen.

I international sammenhæng har bl.a. David Gelles i en artikel i *The New York Times* under overskriften "Coronavirus shut down the Experience Economy. Can It Come Back?" udgivet 20. maj 2020 også skrevet om coronas indflydelse på specielt den amerikanske økonomi og særligt den amerikanske oplevelsesøkonomi. Gelles starter med at betone oplevelsesøkonomiens voksende betydning for USA's samlede økonomi. Det er bl.a. udtrykt i, at en stigende del af jobvæksten og bruttonationalproduktet inden for de seneste årtier er kommet fra den forretning, han betegner som "getting people together", "the businesses involved in bringing large groups of people together", "large-scale gatherings", "the business of live events" eller simpelthen "human contact" (Gelles, 2020: u.p.). Gelles refererer således primært til event-branchen, dvs. produkter og tjenester, der forudsætter fysisk fremmøde og socialt samvær, men også til attraktionsindustrien inden for oplevelseserhvervene. Denne økonomi eller disse brancher, der er baseret på, at folk samler sig, er naturligvis særlig sårbar over for virus-pandemier som corona, hvorfor pandemien har sat en effektiv stopper for branchens aktiviteter. Eller som Gelles udtrykker det med et ikonisk Joe Pine-citat: "Any place people want to gather is a place no one wants to be right now" (Gelles, 2020: u.p.).^{viii}

Gelles nævner bl.a., at jobs inden for fritids- og turismeindustrien i USA er vokset med 30% over de sidste ti år for at nå næsten 17 millioner i 2020,^{ix} men at antallet af personer ansat i denne industri stort set er blevet halveret i løbet af de to måneder, der er gået fra corona-pandemien indtraf og frem til maj 2020. Branchen står dermed for en fjerdedel af den samlede jobtilbagegang.

Ovenstående er en kort antydning af oplevelseserhvervenes og oplevelsesøkonomiens generelle økonomiske og beskæftigelsesmæssige situation under corona-krise. I det følgende vil vi kigge på indikationer på innovationer eller innovativ adfærd inden for samme område ud fra et mere teoretisk henholdsvis praktisk case-baseret perspektiv.

3. Innovation i en krisetid

“In the middle of difficulty lies opportunity”

Albert Einstein

Oplevelseserhvervene blev – som redegjort for ovenfor – ramt hårdt og dybt under corona-pandemien. Samtidig er der dog også eksempler på innovationer inden for oplevelseserhvervene, som er affødt af corona-situationen og som dels har fungeret kompenserende eller afdæmpende på krisens virkninger, dels har etableret helt nye og innovative tiltag. Det er forholdsvis begrænset, hvad der er skrevet om innovation inden for oplevelseserhvervene under corona-pandemien. Det kan naturligvis forklares ud fra pandemiens pludselige og helt uventede opdukken og ud fra det faktum, at den i skrivende stund kun har eksisteret i en forholdsvis kort periode. Men enkelte artikler og online-opslag er der dog publiceret. Dette afsnit redegør for nogle af de behandlinger og omtaler, der har været af komplekset mellem oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation i den mere teoretiske og fagligt-formidlende litteratur.

Oplevelsesøkonomiens *grand old men* – forfatterne Joe Pine og James Gilmore, der var de første til at identificere, beskrive og navngive oplevelsesøkonomien i bogen *The Experience Economy* fra 1999 – har begge, men hver for sig, kommenteret komplekset mellem oplevelsesøkonomi, corona-pandemi og innovation. Joe Pine i en kort opsats, der bærer titlen *Experience-led Transformation in Today's Experience Economy* (2020), og James Gilmore i form af et interview han gav i slutningen af april 2020 under

overskriften “The Experience Economy Co-author Envisions Future Event Experiences in COVID-19 Times” (McMillin, 2020a).^x

Gilmore gav interviewet til *business event*-magasinet *Convene*, der bliver udgivet af PCMG, Professional Convention Management Association, et netværk og et ressource-site for professionelle event- og møde-arrangører. Interviewet handler derfor især om events og møder under Covid-19, og om hvordan ansigt-til-ansigt-møder eventuelt vil undergå transformationer i kølvandet på pandemien.

Gilmore bliver bl.a. spurgt om, hvordan pandemien har ændret, hvad publikum forventer sig af oplevelser, og hvilke slags oplevelser de efterspørger. I sit svar betoner han, at der i forbindelse med corona-krisen er mange spørgsmål, der ikke kan gives svar på, men at én sandhed føles klar: at forventninger til oplevelser vil ændres, og at forandringerne skaber muligheder for fremskridt. Gilmore siger bl.a.: “This is an opportunity to create something new, not to try to automate or replicate what you’ve done in the past ... That’s the mindset to embrace, because if people are to again gather, the experience really is going to have to be worthwhile” (McMillin, 2020a: 19). Gilmore påpeger således – med lidt andre ord – at corona-krisen kan føre til innovation inden for oplevelsesøkonomien.

Gilmore er også inde på, at alle virksomheder kan vende den vanskelige situation under corona til en fordel. Han opfatter corona-tiden som en dvaletilstand, hvor virksomheder netop kan udnytte den stille periode som en mulighed for at observere, hvordan deres publikum ændrer sig, ligesom de på grundlag af disse observationer kan forbedre deres oplevelsesprodukter, så de i højere grad lever op til kundernes ønsker og behov, når verden igen åbner op. Han antyder også, at man direkte kan lade sig inspirere af corona-tiden, at arrangører kan overveje, hvordan de tilpasninger, der under corona-pandemien har omformet hverdagslivet – at bære mundbind, at få taget sin temperatur offentligt, at læse éngangsmenuer på restauranter osv. – kan anvendes i oplevelsesdesign (McMillin, 2020a: 18). Og han foreslår generelt,

at folk må komme med deres egne løsninger rettet mod *'the new normal'* i forhold til bl.a. socialt samvær.

Gilmore er af den opfattelse, at nogle af disse forandringer kan blive katalysatorer for et mere meningsfuldt engagement, mere meningsfulde oplevelser. Han peger bl.a. konkret på *'seating environments'* og siger, at hvis retningslinjerne for social distance fortsætter med at gælde, så kan det skabe nye muligheder for at forbedre siddemiljøer, idet han stiller spørgsmålet: "If people are sitting six feet apart, might that encourage event organizers to be more innovative about how seating is arranged at an event?". Og han svarer selv: "If you have to be six feet apart, it seems a smaller group would help ... Five people even 10 feet apart feels a lot better than 500 people six feet apart" (McMillin, 2020a: 18).

Hvad Gilmore således taler om er, at corona-tiden kan understøtte eller måske ligefrem fremtvinge innovation af oplevelser. Artiklens hovedpointe bliver da også i en undertekst til en illustration i en parallel publicering af artiklen et andet sted på nettet opsummeret som "one expert believes the future will bring innovation to meeting design" (McMillin, 2020b: u.p.).

Gilmores medforfatter til bogen *The Experience Economy*, Joe Pine,^{xi} har også skrevet om komplekset omkring oplevelsesøkonomi, corona-pandemien og innovation. Det sker i en opsats med titlen *Experience-led Transformation in Today's Experience Economy* udgivet af Rightpoint, et firma, der arbejder med at udvikle oplevelsesøkonomiske løsninger til virksomheder. Pine indleder med – som mange andre – at konstatere, at corona-pandemien i særlig grad har ramt oplevelsesøkonomien:

"During the COVID-19 pandemic, many sectors of the global economy have been devastated. And it is those enterprises firmly in the Experience Economy – eg, bars & restaurants, theatres, sporting events, museums, malls and the high street, and especially tourism, including not just destinations but airlines, hotels, ride companies, and so forth – that have been

most hurt, for it is precisely in such places where people gather outside of home, work, and place of worship.” (Pine II, 2020c: u.p.)

Et synspunkt, han fornyligt har uddybet i et interview, hvor det også betones, at det særligt er den fysiske del af oplevelsesøkonomien baseret på fremmødeoplevelser, der er blevet ramt. Pine udtaler her bl.a.: “The pandemic killed the physical part of the experience sector of the economy and that had a hugely detrimental effect on people. The physical sector was decimate by the lockdowns” (Robathan, 2021: u.p.). Det er dog ikke ensbetydende med afslutningen af oplevelsesøkonomien, slår Pine fast. Mennesker er sociale væsner, og derfor vil de altid efterspørge sociale oplevelser, også under og efter corona, er hans pointe.

I den førstnævnte kilde peger han specifikt på, at det er producenter af digitale oplevelser, der har draget størst fordel af corona-pandemien: “digital experience stagers – eg, entertainment streaming, gaming platforms, and all manner of video sharing for consumers, employees, and business customers alike – are among those most gaining from global quarantining” (Pine II, 2020c: u.p.). Så folk er ikke holdt op med at forbruge oplevelser, oplevelsesforbruget har blot flyttet sig fra det fysiske til det digitale, fra det offentlige til det private, fra det sociale til det individuelle, fra ude til hjemme:

“People are not in any way giving up their experiences; they’re just shifting them from public to familial, from out there to in here, from physical to digital. And experience stagers are responding with all manner of quarantine-driven digital events, including informal concerts, virtual cocktail parties, broadcast plays, coaching, webinars, behind-the-scenes content, and on and on the list goes.” (Pine II, 2020c: u.p.)

Pine påpeger, at det især er oplevelser, som forudsætter fysisk tilstedeværelse – hvad man kunne kalde ‘fremmødeoplevelser’ (Bærenholdt & Sundbo, 2007) – der har været påvirket af corona-situationen, og at mange af effekterne af corona-krisen måske ikke forsvinder post-corona, men at de

kan komme til fundamentalt at påvirke kundeadfærd lang tid fremover. Han forudser bl.a., at en del af de nye fænomener og tiltag, der er kommet qua corona – som fx stigning i onlinebestillinger og -køb, *takeout*-måltider, 'kontaktløs levering', 'køls venten' i temaparker osv. – er kommet for at blive.

Angiveligt inspireret af Katrine Thamdrup og Mathias Birkvad (2020) fra det danske reklamebureau &Co Denmark er Pines råd til virksomheder under corona-krisen først og fremmest: 'be human'^{xii} og 'demonstrate citizenship' (Pine II, 2020c, u.p.). Han uddyber:

“...being human simply means to act in the most human way possible – with empathy, for the greater good, in helpful ways – with customers, employees, communities, nations, and the world. That’s what so many experience stagers are doing via the quarantine-driven digital events... They aren’t necessarily trying to monetize all that activity right now when people just need to be socially present while physically distant.” (Pine II, 2020c: u.p.)

Det drejer sig således i første omgang ikke om at tjene penge på de nye initiativer og formater, for hvis de har nogen som helst blivende værdi, så vil de tidsnok skabe økonomisk værdi, er Pines pointe.

Pines råd og vejledninger til virksomhederne under corona-krisen er umiddelbart ellers en del mere traditionelle eller konservative end Gilmores ditto. Hans anbefalinger til virksomhederne er bl.a., at de skal bruge den tid, der er blevet frigjort i og med nedlukningen, til at istandsætte og opdatere deres fysiske lokaliteter (gøre hovedrent, male, opføre lagerbeholdning, reorganisere lager, reparere udstyr og møbler, opgradere teknologi og lign.), forbedre deres kompetencer (uddannelse og oplæring af personale) osv.

Pine nævner dog også – i et lidt mere offensivt og innovativt spor og mere i tråd med Gilmore – at den disponible tid, corona-nedlukningen har skabt, kan bruges til at re-designe virksomhedens tilbud, produkter eller oplevelser:

“... redesign what you offer your customers, ... starting from the goal of staging an engaging, memorable experience across all the ways customers interact and buy from you” (Pine II, 2020c: u.p), idet der i redesignet af tilbuddene tages hensyn til, hvad der giver størst værdi for kunderne, ligesom der skal tages hensyn til “the way people will want to interact coming out of the current crisis” (Pine II, 2020c: u.p.).

Dvs. redesign til en tid post-corona. Ifølge Pine kan recessioner nemlig med fordel bruges til at bevæge sig “beyond industry norms – the way things have always been done – to discover new opportunities, create new capabilities, and be the one to shape the future” (Pine II, 2020c: u.p.). Recessioner kan med andre ord med fordel bruges til innovation.

Pine taler også specifikt om at forny den digitale strategi, og her handler det bl.a. om ikke kun at fokusere på at levere “time well saved”, men også at fokusere på “time well spent”, fordi “That’s the value people seek with experiences” (Pine II, 2020c: u.p.). Med direkte inspiration fra og reference til Thamdrup & Birkvad (2020) kalder han det “experience-led transformation”. Det udlægges på følgende poetiske måde:

“It’s time for experience-led transformation ... Let the experience you want to stage for your customers be your north star during this time of turbulence, and let this time we have been given provide the means to drive the end of meaningful business outcomes for your enterprise” (Pine II, 2020c: u.p.).

Også Pine peger således på, at corona-nedlukningen – når den nu er her, og man skal have det bedste ud af det – er en mulig platform for oplevelsesøkonomisk innovation.

Men også andre på den internationale scene har været ude med tilsvarende tanker om forholdet mellem oplevelsesbranchen, corona-krise og innovation.

Ben Thompson et al. skrev den 14. april 2020 fx en artikel i *Bloolooop* – et netværk og en ressource-site for professionelle inden for attraktionsbranchen

– der tematiserer innovation i forhold til corona-krisen med specielt fokus på den del af oplevelsesøkonomien, der udgøres af attraktioner.

Artiklen giver gode råd og vejledning til folk, der arbejder inden for attraktionsområdet, især i forhold til hvordan attraktioner kan bibeholde publikums opmærksomhed og loyalitet under corona-nedlukningen. Thompson et al. repeterer de råd, der under den seneste finansielle krise med start i 2007/2008 blev givet til virksomheder vedr. god forretningsførelse fra brancheorganisationer:^{xiii}

- “ – Reinvesting in the quality of the product and guest experience.
- Maintaining investment in imaginative marketing campaigns and events.
- Deepening customer relationships, especially through the staging of relevant digital experiences.” (Thompson, 2020: u.p.)

Thompson et al. ligger dermed på linje med Gilmore og Pine, idet også førstnævnte peger på, at krise- og nedgangstider er gode tidspunkter at tænke i at redefinere sine koncepter, produkter og forretningsmodeller: “Phases of very low demand can be a good opportunity to carry out internal structural reforms and develop new concepts – for one thing, resistance to change is easier to overcome!” (Thompson et al., 2020: u.p.). Med andre ord, nedgangstider er en god lejlighed til at tænke i innovation.

Thompson et al.’s hovedpointe relaterer sig imidlertid primært til den 3. *bullet* ovenfor, som omhandler relationen til kunderne. De argumenterer, at selv om gæsterne ikke kan besøge attraktionen, så betyder det ikke, at forretningen er lukket: “Take this opportunity to keep in touch with your audience, and even try to let them experience your brand differently” (Thompson et al., 2020: u.p.). Thompson et al. sammenligner det med lang-distance-relationer, hvor familiemedlemmer og venner, der bor langt fra hinanden og derfor ikke kan besøge hinanden jævnligt, stadig bevarer kontakt for at holde hinanden orienteret om, hvad der sker i deres liv; ligesom de peger på de digitale teknologiers potentialer i denne sammenhæng.

Der er mange måder, hvorpå man kan styrke relationen til kunderne: “show the essence of your company, stay relevant and renew yourself” (Thompson et al., 2020: u.p.). Thompson et al. kommer her med flere konkrete eksempler: Man kan bringe dele af attraktionens tilbud til gæsternes hjem, som det sker med restauranter, der tilbyder online-bestilling og levering af måltidet til hjemmet eller mere simpelt ved *takeaway*. Andre attraktioner har gjort det muligt, at gæster kan besøge dem digitalt eller virtuelt: guidede on-line ture, kuraterede virtuelle rundvisninger osv. Her siges museer at være et skridt foran temaparker m.v., og Thompson et al. nævner konkret MoMA i New York, der tilbyder pædagogiske websider, som kan bruges til at dykke ned i museets kunst; The American Museum of Natural History – også i New York – der under nedlukningen havde daglige guidede ture med en af deres kuratorer; zoologiske haver, der *streamer* dyrefodringer eller tilbyder virtuelle safarier; og van Gogh-museet i Amsterdam, der producerer malebøger til børn, der kan printes og koloreres.

Endelig og vigtigst kan man forbinde sig til publikum ved at orientere sig mod dem og dermed få dem til at relatere sig til ens brand: “... there is still no excuse not to work on connecting your audience to your brand. This is the perfect time to think about what your guests’ characteristics and preferences are, and how you can get them enthusiastic from a distance” (Thompson et al., 2020: u.p.). Thompson et al. peger her bl.a. på, at sociale medier i modsætning til traditionelle medier er velegnede til at skabe og bevare denne sociale forbindelse til gæsterne: “By using some of these techniques,” opsummerer Thompson et al., idet de henviser til sociale medier, “attractions can keep enhancing the relationship between them and their guests. Even if it is long-distance for now” (2020: u.p.).

Der er også kilder, der mere specifikt adresserer museernes situation – som en særlig del af oplevelseserhvervene – under corona. Virksomheden Cuseum, der bl.a. leverer teknologiske løsninger til museer og andre kulturinstitutioner, bragte i forsommeren 2020 et opslag på deres website med den sigende overskrift: “CORONAVIRUS: THE UNEXPECTED DRIVER OF DIGITAL INNOVATION AT MUSEUMS AND CULTURAL ATTRACTIONS”. Opslaget, der er publiceret den 24. juni 2020, hæfter sig ved, at vi på dette tidspunkt, mere end 3 måneder efter corona-nedlukningen, har været vidne

til “the abundance of creative ways in which organizations have responded to the crisis” (Cuseum, 2020: u.p.). Der peges også her på, at det især er digitale teknologier og digitale oplevelser, der trækkes på for at skabe kontakt til og understøtte fælleskaber i en art digital transformation af kultursektoren forceret af corona-krisen og nedlukningen: “With doors closed, organizations urgently shifted their focus to digital content, emerging technology, and new distribution channels to reach and engage their hungry audiences” (Cuseum, 2020: u.p.). Cuseum hæfter sig dog primært ved løsningen af en række praktiske udfordringer i forbindelse med genåbningen af museerne; udfordringer, som refererer til de to primære smitteformer i forhold til Covid-19, henholdsvis kontaktsmitte og dråbesmitte, nemlig *touch points* og ‘*social distancing*’, hvor sidstnævnte måske retteligt burde kaldes ‘*physical distancing*’.

Hvad kontaktsmitte angår, peges bl.a. på, at tidligere fysiske *touch points* i form af *front desks* og *front desk*-personale med dertil hørende berøring og udveksling af fysiske objekter som kontanter, billetter, kreditkort, kvitteringer, medlemskort m.v. samt *touch screen*-baserede automater til køb af billetter bliver erstattet af kontaktløse betalingsformer som *smartphone enabled check-in-* og *check-out*-processer eller automatiske stemme- og gestik-aktiverede ditto. Tilsvarende bliver fysiske objekter eller interaktive medietilbud inde i udstillingen som *touch screen kiosks* eller udlånte *audioguides* erstattet af kontaktløse interfaces som – igen – bruger interaktion ved hjælp af stemme eller gestik og, måske mere hyppigt, museumsgæsternes egne mobile *devices*. Dette sidste fænomen har allerede fået sin egen betegnelse: BYOD – ‘*bring-your-own-device*’ – hvor besøgende interagerer via deres egne personlige mobiltelefoner: “... the future of interactivity will live on,” skriver Cuseum, “but just in a new location: the visitors’ own devices” (Cuseum, 2020: u.p.).

Også traditionelt markedsføringsmateriale som trykte brochurer eller laminerede *handouts* i udstillinger bliver erstattet af muligheden for at tilgå informationer og indhold på museumsgæstens egen mobiltelefon, eventuelt understøttet af lokations-baserede, *location-triggered* eller kontekst-baserede tjenester eller indhold, dvs. indhold, der bliver aktiveret af, at den

besøgende befinder sig på et bestemt fysisk sted i udstillingen eller på lokaliteten.

Hvad dråbesmitte og *'physical distancing'* angår, peges der bl.a. på, at *'object labels'*, dvs. små forklarende tekster ved siden af de udstillede genstande – den måske mest udbredte formidlingsform i museumsverdenen – som kan medføre, at besøgende kommer til at stå tæt sammen for at læse teksten, også erstattes af indhold, der kan tilgås på de besøgendes egne mobiltelefoner, således at afstanden til de udstillede artefakter og andre besøgende gøres variabel og selvvalgt. Tilsvarende erstattes tilfældig ankomst og ventekøer af virtuelle smartkøer, *'timed ticketing'*- og *'reserve-ahead tickets'*-modeller, hvor museumsgæsterne planlægger deres besøg i forvejen og modtager besked på mobiltelefonen, når det er deres tur, således at samling af mange mennesker på samme sted og dermed tæt person-til-person-kontakt undgås. Endelig afhjælpes sammenstimling af mange mennesker i selve udstillingen af apps, der understøtter *real-time smart-routing*, avanceret *wayfinding* og navigation, der assisterer besøgende i at undgå sammenstimling af mange mennesker på samme sted, eller *mobile alerts*, der udløses, når besøgende kommer for tæt på hinanden eller forsøger at gå ind i områder, der allerede har nået en kritisk kapacitet i forhold til *'physical distancing'*. "This pandemic has led to a new, unexpected era in the museum experience, ripe for innovation", opsummerer Cuseum (2020: u.p.).

Der har også været afholdt konferencer eller webinarer om problemstillingen omkring museer, corona-krise og innovation. Den internationale museumsorganisation ICOM, International Council of Museums, arrangerede allerede den 10. april 2020 et webinar, der tematiserede komplekset. Det skete under overskriften: "Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis" (ICOM, 2020). "This crisis creates a structural threat to the survival of many firms and workers in cultural and creative production" (ICOM, 2020: u.p.), slås det fast i manchetten til webinarret. Og webinarrets formål var netop at gennemgå: "The short and long-term impact of the current crisis on museums", men også at se på: "The innovative solution put in place by museums across countries" (ICOM, 2020: u.p.).

I forbindelse med dette seminar – og flere andre steder – forbindes corona-krisen og innovation under corona også direkte med den nye opfattelse af museernes roller som også omfattende opbygningen af *communities*, fremme af medborgerskab og skabelsen af robusthed eller *resilience* i samfundsudviklingen såvel som museernes nye roller som rum for inklusion, sundhed og *wellbeing*. Det sker fx i General Director for ICOM, Peter Kellers, manchet til webinar. Efter først at have konstateret, at Covid-19 har ramt museumsverdenen særlig hårdt, skriver han: “Now more than ever, we need innovative ways and concrete policy actions to ensure that museums continue to play a key role in local and sustainable development as well as in community well-being and resilience” (ICOM, 2020: u.p.). Og det ekkoes med endnu større kraft i annonceringen af webinar, hvor det hedder: “Today, more than ever, the importance of culture and creativity for society is clear. The availability of cultural content contributes to mental health and well-being, and many cultural institutions have provided online and free content in recent weeks for that purpose” (ICOM 2020). Tilsvarende i en Powerpoint præsenteret ved samme webinar, der havde ICOM og OECD som afsendere, blev der under rubrikken “Emerging innovations and opportunities/game changes for the future” (ICOM/OECD, 2020), bl.a. peget på:

“- Increased **recognition of the role of culture** plays for our society and in particular to **people’s well-being and mental health** ...

- Increased **levels of trust in cultural institutions** that can be capitalized on in the recovery

- **Digital becomes more important**: stronger cross-fertilization with emerging technologies such as virtual and augmented realities; stronger cross-overs between ... culture and well-being” (ICOM/OECD, 2020, originalens fremhævninger)

Så kombinationen af museer – som i denne konkrete sammenhæng repræsenterer oplevelseserhvervene – corona og innovation ses også at skabe et helt nyt mulighedsrum for museer og de kulturelle institutioner dels i form af opnåelse af en øget tillid og anerkendelse, dels i form af skabelsen af

mental sundhed og *wellbeing* – det hele stillaseret og fremmet af digitale teknologier.

I en dansk sammenhæng har – som Joe Pine gør opmærksom på – også Katrine Thamdrup og Mathias Birkvad fra reklamebureauet &Co Denmark behandlet komplekset omkring oplevelsesøkonomi, corona og innovation. Det sker i en opsats på shot.net under titlen *How to... react to the Corona crisis, in three phases* (Thamdrup & Birkvad, 2020). Også Thamdrup & Birkvad noterer, at oplevelsesøkonomien er den branche, der er hårdest ramt under corona, men ellers handler deres artikel primært om markedsføring under krisen. Som artiklens titel angiver, er Thamdrup & Birkvads hovedpointe, at krisen må nedbrydes i tre faser for at forstå ens virksomheds handlemuligheder og roller gennem de enkelte faser og kunne agere derefter. De tre faser er: 1) “The emergency phase”, som er umiddelbart efter corona-krisen brød ud; 2) “the recovery phase”, hvor samfundet og verden langsomt åbner op igen og går ind i genopretningen; og 3) “the new reality phase”, som er resultatet af de strukturelle forandringer, krisen har ført med sig (Thamdrup & Birkvad, 2020: u.p.).

I den første ‘*emergency phase*’ gælder det ifølge Thamdrup & Birkvad først og fremmest om at “demonstrate citizenship”. De skriver: “Ask yourself how your brand can contribute and how you can help solve some of the issues that the crisis has brought with it... This is not only a duty as a brand, but also as a citizen. Set aside your commercially driven instincts for a little while. Actions speak louder than words at this point” (2020: u.p.). I modsætning til hvad Pine skriver, taler Thamdrup & Birkvad faktisk ikke direkte om at være ‘menneskelig’ (‘to be human’, jf. ovenfor), men netop snarere om at vise medborgerskab, fællesskab og samfundsmæssigt engagement; om at vise samfundssind ved ikke primært at tænke på kommerciel indtjening, men at komme med indfølelse og kreative løsninger på fælles udfordringer, der understøtter de nye behov, der er opstået blandt publikum.

I den 2. fase, ‘genopretningsfasen’, forventer Thamdrup & Birkvad, at folk vil have opfyldt de højere behov i Maslows behovspyramide efter mange ugers isolation: “We’ll want to go out, and we’ll want to express ourselves. We’ll want to eat, send flowers, and maybe travel to the places where we were supposed to spend our missed holidays”, skriver de (2020: u.p.). De

virksomheder, der har klare værdipositioner og som investerer i deres brands position og kundeoplevelser, vil her stå stærkest. I denne fase er det derfor vigtigt med et øget fokus på kundeorientering.

Endelig i den 3. fase er vi på den anden side af krisen, og verden og den sociale orden er reetableret – men ikke nødvendigvis den samme som før. Nye *start-ups*, nye forretningsmodeller og nye produkter kan være dukket op som resultat af krisen, og virksomheder og brands skal tilpasse sig '*a new normal*' eller '*a new reality*'. Thamdrup & Birkvad peger også på, at en langtidskrise kan ændre normer og værdier og dermed bruger- og kundeadfærd for en tid. Og de antyder muligheden af, at hvor det seneste årti har handlet om "self-realization and self-affirmation (the top of Maslow's hierarchy of needs)", så kan det næste årti måske komme til at handle om "security, love, safety, and the more physical needs at the bottom of the hierarchy" (Thamdrup & Birkvad, 2020: u.p.).^{xiv}

Mange steder i teksterne omkring komplekset: oplevelseserhverv, corona og innovation tales der – som her hos Thamdrup & Birkvad – om '*a new normal*' eller '*a new reality*', forstået som en overraskende ny tilstand, der i første omgang opfattes som midlertidig, men som begynder at etablere sig som en ny permanent normal-tilstand eller realitet. Thamdrup & Birkvad skriver mere præcist i forbindelse med omtalen af deres fase 3: "When we get to the other side of this crisis, the world and social order will be re-established – but that doesn't mean things will be the same. We will probably have to adapt to a new normal – a new reality" (2020: u.p.). McMillin refererer Gilmore for at tale om: "that people may come up with their own resolutions geared toward the new normal of coming together" (2020a). Janice Aitken skrev tilsvarende en opsats i *The Conversation* den 24. juni 2020, der bar titlen "Coronavirus: how museums and galleries are preparing for the 'new normal'" (2020, u.p.). Og virksomheden Cuseum – der også er omtalt ovenfor – stiller sig i et afsnit, der netop bærer overskriften "The new normal", spørgsmålet: "How can cultural institutions embrace a "new normal" in order to safely allow visitors back inside? This is a critical question that all types of organizations around the globe are investigating as they open their doors to a new reality" (2020: u.p.). Og de svarer selv på spørgsmålet ved bl.a. at pege på, at museerne må opbygge en ny kultur omkring '*a new normal*': "To overcome new challenges,

museum professionals must continue to adopt fresh perspectives and mindsets and work to establish the culture that will become a new normal” (Cuseum, 2020: u.p.).

En anden dansk kilde – ud over Thamdrup & Birkvad – der også beskæftiger sig med komplekset omkring corona-krise, innovation og oplevelsesøkonomi, er det strategiske rådgivningshus inden for oplevelser og digitalisering, Seismonaut, der allerede i april 2020 for Region Midtjylland udarbejdede en rapport med titlen *Digital kultur i en Corona-tid* (Seismonaut, 2020). Publikationen fokuserer – som titlen antyder – især på digitale fænomener og kigger ud over oplevelsesøkonomi også bredere på kulturområdet.

Formålet med publikationen er at vise en række af de innovative initiativer og tiltag, der under corona-pandemien er opstået i danske kulturinstitutioner med henblik på at uddrage erfaringer og henvise til god praksis for dermed at imødegå krisens udfordringer. Der fokuseres bl.a. på hvilke oplevelser, der bliver eksperimenteret med; hvilke digitale platforme, der bruges; og hvilke forretningsmodeller, der bliver afprøvet. Publikationens hovedindhold er gennemgangen af 7 cases fra kulturlivet – og den fremstår således først og fremmest som en case-samling – men den indeholder også nogle generaliseringer hen over samlingen af cases.

Seismonaut fremdrager bl.a. følgende generelle pointer fra casestudierne:

- At de omtalte kulturinstitutioner alle har været i gang med en digital udviklings- og læreproces før corona-tiden, således at de aktuelle digitale initiativer bygger oven på hidtidige erfaringer.
- At de digitale tilbud alle tager afsæt i kulturinstitutionernes formål samt i en forståelse af brugernes behov, hvilket indikerer, at corona-krisen har været med til, at kulturinstitutionerne har gentænkt deres mission.
- At de nye digitale tilbud på få dage eller få uger har skabt vigtig læring for kulturinstitutionerne.
- At de digitale tiltag og initiativer når nye målgrupper, som ikke tidligere har været i kontakt med kulturinstitutionerne, og skaber en anden form for dialog med brugerne fx på sociale medier.
- At de digitale kulturtilbud har affødt en øget opmærksomhed på kulturinstitutionerne, som er med til at styrke institutionernes *brand* og

det *community*, der omgiver institutionerne, som – i det mindste potentielt – kan omsættes i loyalitet og flere besøg post-corona.

- At erfaringerne med de nye teknologier og formater vil betyde gentænkning af eksisterende tilbud og udvikling af nye digitale tilbud også efter corona (Seismonaut, 2020).

En tredje dansk skribent, der også behandler forholdet mellem corona-pandemi og innovation, er Peter Hesseldahl, der den 26. marts 2020 offentliggjorde en artikel i *Mandag Morgen* under titlen: “Corona innovation med speederen i bund”. Hesseldahl fokuserer ikke som flere af de ovenstående kilder specifikt på oplevelsesøkonomien og oplevelseserhvervene, men ser mere bredt på innovation inden for digitale sundhedsløsninger, e-læring, IT og problemløsning generelt. Også Hesseldahl iagttager, at corona-krisen har betydet, at der hurtigt er dukket en lang række nye initiativer op i forhold til at løse aktuelle udfordringer og problemer. Initiativer, der adskiller sig fra traditionelle og vante måder at løse problemer på; initiativer, der ofte udfolder sig på digitale platforme som websites og portaler; og initiativer, der har lighed med de måder, man arbejder med innovation på inden for iværksætteri, *start-ups* og innovationsmiljøer, nemlig agilt, selvorganiseret og i samskabelse med brugerne.

Hesseldahl udpeger specielt 4 punkter, hvor corona-krisen markant har ændret betingelserne for innovation:

- “- De problemer, der skal løses, vokser meget hurtigt, og indsatsen for at undgå katastrofer skal ske inden for dage og uger. Der er ikke tid til langvarige test, perfektion eller lækkert design.
- Løsningerne udvikles af mennesker, der ikke kan mødes fysisk, og som i mange tilfælde ikke tidligere har arbejdet sammen.
- Alt er digitalt og typisk baseret på gratis værktøjer og tjenester på nettet – lige fra udviklingen, brugen af data og til udbredelsen af løsningen til masser af brugere.
- I første omgang nytter det ikke at tænke på forretningsmodeller og profit – men samtidig er der mange mennesker med masser

af kvalifikationer og lyst til at hjælpe, som har fået tid til at gøre en indsats.” (Hesseldahl, 2020: u.p.)

Der er således i den mere teoretiske eller fagligt-formidlende litteratur – som det fremgår – en række påpegninger af denne sammenhæng mellem corona, krise og innovation inden for oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien.

4. Innovation i en krisetid – Case-eksempler

“At times like this you always get innovation and there has been wonderful innovation in experiences that would not have existed without the pandemic”

Joe Pine, 2021

I det følgende skal en række konkrete case-eksempler, som anskueliggør, hvordan der i praksis er blevet skabt innovation inden for oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien under corona, kort præsenteres.

Restauranter og ‘seating environments’

Restaurationsbranchen er – som det er fremgået af ovenstående – en af de brancher, der blev hårdest ramt af corona-pandemien. Kombinationen af fremmødeoplevelse, tæt social kontakt med bekendte inden for ens egen ‘sociale boble’ såvel som med fremmede, omgang med fødevarer m.v. gjorde restaurationsbesøg til en aktivitet, der var særlig forbundet med smittefare. Allerede tidligt i corona-nedlukningen blev der imidlertid eksperimenteret med og innoveret inden for restaurationsernes *seating environments*, hvor minimeringen af kontakt mellem gæsterne var i fokus. Det er der mange forskelligartede eksempler på.

Hope Breakfast Bar i St. Paul etablerede som mange andre afskærmninger af simple trærammer med plexiglas mellem borde og selskaber, hvor designløsningen var afstemt med den øvrige indretningsstil, således at afskærmningerne ikke forstyrrede den æstetiske oplevelse af rummet. Den

franske designer og dekoratør Christophe Gernigon designede plexiglas-cylindere på en stålramme, så hver enkelt person i selskabet omkring et bord var afskærmet af en plexiglas-boble. Det muliggjorde, at folk, der ikke var i samme omgangskreds og 'sociale boble' stadig kunne spise sammen ude. Den amerikanske restaurant Woods Hill Pier 4 opførte udendørs opvarmede (plastik)igloer foran restauranten på havnefronten i Boston, der sikrede social distancering mellem forskellige selskaber og gæster. Det gav samtidig grundlag for nye oplevelser, hvor man kunne spise udendørs også i koldt og vådt vejr. Og virksomheden Mediamatic designede en ny restauranttype eller et nyt spisekoncept, Serre Séparées (separate drivhuse), i form af små adskilte drivhuse, der tillader par eller mindre grupper på 3-4 personer at spise sammen i, hvad der i realiteten er en veritabel fysisk 'glasboble'. Et koncept som bl.a. blev realiseret i Oosterdok i Amsterdam med *watersite view* samt ved skuespilhuset i København, hvor det i sidstnævnte tilfælde var Claus Meyers måltidsvirksomhed *Meyers*, der stod bag. Flere af disse innovationer har vist sig at være levedygtige også efter corona-nedlukningerne.

Turisme-oplevelser

Turisme-industrien var en anden stor branche inden for oplevelseserhvervene, der blev hårdt ramt af corona-nedlukningen. Begrænsninger på eller forbud mod rejser mellem forskellige lande og regioner for at stoppe smittespredningen satte store dele af den internationale turismeindustri på hold. Men også i turismesektoren opstod der hurtigt nye eksperimenter og innovationer, her med fokus på turismeoplevelser, der ikke forudsætter, at folk flytter sig fysisk eller samles fysisk.

Visit Færøerne var tidligt under første nedlukning ude med et virtuelt turisme-koncept, de kaldte 'Remote-Tourism'. Her tilbød man daglige guidede ture, hvor folk hjemmefra kunne deltage ved at følge med på live stream fra en guide, der med kamera på hoved bevægede sig rundt i den færøske natur, og hvor man endda interaktivt kunne 'styre' oplevelsen ved på tastaturet at angive den retning, man ønskede, at guiden skulle bevæge sig i. Initiativet var ikke alene med til at vise, hvordan teknologi kan give turismeoplevelser, men

også med til at promovere Færøerne generelt i forhold til turisme. Og den tyske turisme-organisation, German National Tourist Board (GNTB), tilbød under corona-krise Virtual Reality- og Mixed Reality-oplevelser, hvor man fx kunne opleve forskellige attraktioner i Tyskland som interaktive 360-graders-videos. GNTBs direktør, Petra Hedorfer, udtalte i den forbindelse, at det ikke var hensigten, at digitale applikationer skulle erstatte oplevelserne ved at rejse i den virkelige verden, men at de virtuelle oplevelser kunne være et godt supplement som markedsføring for eller forberedelse til turismerejser. Teknologiiagttagere har peget på, at disse virtuelle turismeoplevelser i fremtiden både kan bruges i turismeturens inspirationsfase, i planlægningsfasen, under selve turistreisen, og i post-oplevelsen af rejsen, hvor man kan genopleve sine egen oplevelser virtuelt (se fx Kondrup, 2020: u.p.).

Live musik og koncerter

En tredje underbranche under oplevelseserhvervene, der blev hård ramt af corona-nedlukningen var musik-events: live-musik, koncerter, festivaler etc. Også her var det kombinationen af mange mennesker sammen, tæt fysisk kontakt med folk uden for ens nærmeste 'sociale boble' og måske en mere løssluppen omgangsform end i mange andre sammenhænge, der gjorde, at denne type af aktiviteter både blev lukket ned som noget af det første og har været nedlukket i længst tid. Men også her opstod forholdsvis hurtigt innovationer, der forsøgte at etablere workarounds i forhold til netop disse kritiske punkter.

I England eksperimenterede man med en ny koncertform, hvor hver gruppe af ca. 2-5 publikummer fik deres egen indhegnede metal-plattform eller -plateau på nogle få kvadratmeter, de skulle holde sig inden for under koncerten. Det lykkedes at samle omkring 2.500 publikummer til den første af disse såkaldte 'social distancing concerts'. I Danmark afholdt Mads Langer som den første i verden drive-in-koncerter – og afviklede en drive-in-turne – hvor han leverede musikken live fra en ekstra højt-bygget scene, og publikum overværede koncerten fra deres egne biler, hvor de fik musikken bragt over bilradioen. Der var op til 600 biler med hver 2-5 personer til stede ved disse

drive-in-koncerter. Mads Langer udtalte i den forbindelse til GAFFA: "Jeg var midt i en omfattende Danmarks- og Europaturné, da corona-krisen satte en brat stopper for alle mine koncerter. Så det, at jeg alligevel kan komme rundt i Danmark og spille for mit publikum, er helt fantastisk. Jeg har helt fra start prøvet at være kreativ og vende krisen til et eventyr" (Svith, 2020: u.p.).

Rapperen Travis Scott skulle også have givet koncert, bl.a. på den kendte Coachella musikfestival i sommeren 2020, da den blev aflyst på grund af corona. Scott besluttede derfor i stedet at tilbyde en virtuel koncert på spilplatformen Fortnite. Mere end 12 millioner Fortnite-brugere loggede ind for at overvære koncerten. Koncerten udnyttede her mange af de muligheder, der ligger i virtuelle verdener: Scotts animerede virtuelle avatar skiftede form fra sang til sang fra cyborg over fluorescerende rummand til en skyskaber-stor version af sig selv, der blev teletransporteret hen over landskabet, og publikums avatarer kunne interagere med hinanden og med kunstneren. Teknologiiagttagere har også her peget på, at disse virtuelle platforme vil blive en integreret og nødvendig del af tunerende bands aktiviteter i fremtiden (se fx Kondrup, 2020: u.p.).

5. Innovationstyper under corona

"Never let a good crisis go to waste"

Winston Churchill

Der er således blevet innoveret inden for oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien under corona-krisen. Vi kan også sige noget om, hvilken slags *innovation*, der har været dominerende inden for disse brancher. Inden for innovationslitteraturen taler man visse steder om forskellige *typer af innovation*, bestemt ud fra den primære drivkraft, der driver innovationen, eller den ressource innovationen primært lever af (Jensen, Skovrup og Smed, 2021; Hjalager, Smed & Jensen, 2020; Bessant, 2020). Der kan her fx være tale om forskningsdrevet innovation, hvor det er ny videnskabelig viden, der er drivkraften i innovationen; teknologi-drevet innovation, hvor det er teknologiske nyvindinger, der driver innovationen; bruger-drevet innovation,

hvor det er brugerne af produktet eller tjenesten, der bidrager til nyskabelser; medarbejder-dreven innovation, hvor det er virksomhedens ansatte, der er hovedkraften i innovationen osv. Selvom alle disse typer af innovation givetvis har været til stede i oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien i et eller andet omfang under corona-perioden, så har den altdominerende innovationstype dog været *krise-dreven innovation*.

Krise-dreven innovation kan bestemmes som innovation, hvis primære kilde og motivation er pres fra udefrakommende udfordringer, begrænsninger og restriktioner, som omgivelserne og den aktuelle situation lægger på en virksomhed eller andre aktører – eksempelvis i form af en midlertidig krise af en eller anden art – samt viden om og talent for at overvinde og håndtere denne midlertidige krise (Bessant, 2020). Krise-dreven innovation er med andre ord kendetegnet ved, at omverdenen og situationen opstiller en række midlertidige forhindringer eller benspænd, som de enkelte (virksomheds)aktører må komme op med kreative og innovative løsninger for at overvinde eller arbejde sig uden om. De innovative løsninger er således – om ikke udelukkende, så primært – fremprovokeret af krisetilstanden, og de var (formentlig) ikke opstået uden den konkret foreliggende krise. Nogle af disse løsninger kan i visse tilfælde også vise sig at have relevans for situationer, som ligger efter krisen, hvor begrænsningerne og restriktionerne ikke længere er aktuelle.

Innovationsforsker John Bessant taler fx om, at kreativitet ikke nødvendigvis blomstrer i komfortable, ressourcerige *environments*, men at den kan blomstre under udfordrende betingelser: “creativity loves constraints”, skriver han og fortsætter: “That’s where crisis comes in – it forces us to move, especially because the “normal” trajectory is blocked off in some way, and we must follow a diversion. Necessity becomes a rather harsh mother of invention” (Bessant, 2020, u.p.). Kort sagt: “Crisis provides a trigger for innovation” (Bessant, 2020: u.p.). Samtlige af de omtalte innovationer i de mere teoretiske kilder samt i de omtalte cases fra oplevelseserhvervene har elementer af krisedreven innovation, fordi de alle i dominerende grad er motiveret og drevet af corona-pandemien og de statslige restriktioner i den forbindelse.

Denne relation mellem krise og innovation er blevet bemærket flere steder, også inden for konteksten af oplevelseserhvervene. Virksomheden Cuseum, der bl.a. leverer teknologiske løsninger til museer, noterede på det helt generelle plan i forbindelse med kriser og innovationer bl.a. følgende i juni 2020: “let’s remember that some of history’s most innovative solutions and greatest breakthroughs were created in the face of enormous constraints and adversity” (Cuseum, 2020: u.p.). Det får ifølge Cuseum også indflydelse på situationen omkring corona og oplevelseserhvervene. Selv om forandringer, bl.a. inden for det teknologiske område, måske har været søgt og været undervejs i årtier, så er de på grund af forskellige barrierer ikke rigtigt og ikke alle steder slået igennem. Her bliver corona-krisen – på trods af de vanskeligheder og udfordringer, den repræsenterer – en art katalysator, der modner til og gennem nødvendighedens lov vækker forandring og udvikling: “Necessity is the mother of invention and it has cut away some of the red-tape and barriers that have historically stood in the way of new ideas”, skriver Cuseum (2020: u.p.), og fortsætter længere fremme: “The future ... once felt like it was years away – it’s time to start leveraging modern tools and technology to build it today” (Cuseum, 2020: u.p.). Hvilket får Cuseum til at genformulere mottoet: “NECESSITY IS THE MOTHER OF INVENTION (AND INNOVATION)” (Cuseum, 2020: u.p.).^{xv}

Cuseum er også af den opfattelse, at denne nødvendigheds-drevne og krise-drevne innovation får konsekvenser fremefter og på længere sigt, bl.a. i forhold til brug af teknologi og udvikling af mere inklusive institutioner – idet de i dette konkrete tilfælde taler inden for en museums-kontekst: “Inside and outside of the four walls of the museum, necessity will mobilize the entire cultural industry to be more tech-forward, more inclusive, and more efficient” (Cuseum, 2020: u.p.). Sergio Caredda etablerer på tilsvarende vis og mere bredt inden for oplevelseserhvervene en eksplicit forbindelse mellem disruption og innovation, når han under en rubrik, der netop lyder “Disruption = Innovation” skriver: “Moments of disruption like this [idet han henviser til corona-pandemien, red.] need to be exploited as moments of innovation. Unfortunately, too many companies, instead, take defensive measures” (Caredda, 2020: u.p.). Og – fortsættes der, idet der sættes trumf på – “Progressive companies use a crisis to prosper, embedding change and using these moments to truly innovate” (Caredda, 2020: u.p.). Og Joe Pine udtaler

tilsvarende i et interview i 2021 med direkte reference til forholdet mellem oplevelsesøkonomi, oplevelser og innovation: "At times like this [dvs. under kriser som Corona, red.] you always get innovation and there has been wonderful innovation in experiences that would not have existed without the pandemic" (Robathan, 2021: u.p.). Så der er mange indikationer på denne forbindelse mellem krise og innovation og dermed krise-dreven innovation – også inden for oplevelseserhvervene.

I det mindste nogle virksomheder inden for oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien har dermed fulgt Winston Churchills anbefaling: "Never let a good crisis go to waste" samt efterlevet Albert Einsteins indsigt: "In the middle of difficulty lies opportunity". Og mange af disse innovationer – de mest levedygtige af disse innovationer – vil (formentlig) også leve videre efter corona-krisen.

6. Konklusioner

I forhold til gennemgangen af oplevelseserhvervenes situation under corona-pandemien kan vi nøjes med kort at konstatere, at både de anførte tal og statistikker, et stort antal af de teoretiske og fagligt-formidlingsmæssige fremstillinger, case-eksemplerne samt legio udtalelser bekræfter det generelle billede, at oplevelseserhvervene blev ramt af corona-pandemien, og at de blev ramt langt hårdere end de fleste andre erhverv.

Hvad innovationstemaet angår, er den første og mest generelle konklusion, vi kan drage, at der er blevet innoveret inden for oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien under corona-krisen. At corona-pandemien og nedlukningen ikke kun har ført til afværgeforanstaltninger, defensive adfærdsmønstre eller apati og lammelse, men at corona-tidens begrænsninger, restriktioner og omverdenspres også har givet anledning til, at der er blevet tænkt offensivt og kreativt i nyskabelser, problemknusere, *workarounds*: kort sagt innovationer.

Vi kan også konkludere noget om, hvilken type af innovation, der har været tale om. Selv om mange forskellige innovationstyper har været involveret i de mange forskellige initiativer, så er *krise-dreven innovation* den dominerende

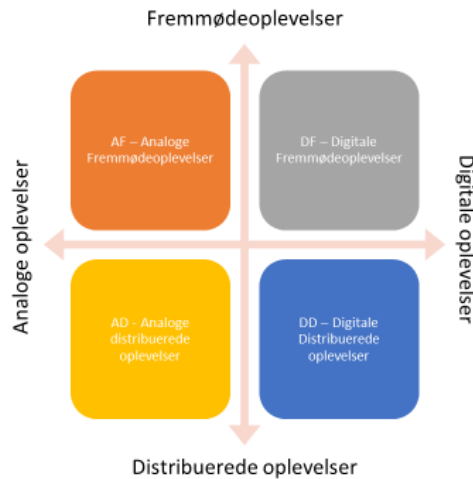
type: innovation fremkaldt og drevet af den nødvendighed og det behov, krisen sætter.

Vi kan yderligere konkludere noget om, hvordan oplevelser generelt har bevæget sig under corona-perioden. I forbindelse med dette studie har vi udviklet en oplevelsesmatrix, dvs. en typologi for oplevelser og oplevelseserhverv, som kan være med til at indfange, forklare og forstå signifikante bevægelser i oplevelsesbranchen under corona-perioden. Den siger dels noget om oplevelsens teknologiske grundlag, dels noget om hvordan oplevelsen produceres, distribueres og konsumeres i forhold til tid og rum. Oplevelsestypologien tager form af en matrix-formation i to dimensioner med hver to variable.

I den horisontale dimension repræsenteres oplevelsens teknologiske grundlag, hvor der skelnes mellem henholdsvis analoge oplevelser og digitale oplevelser. Analoge oplevelser skal her forstås som oplevelser, der opstår i interaktion med en analog oplevelsestekst eller et analogt oplevelsesforlæg. Digitale oplevelser skal forstås som oplevelser, som opstår i interaktion med eller på basis af digitale oplevelsestekster eller -forlæg. Det kaldes nogle steder også IT-baserede eller IT-støttede oplevelser.

I den vertikale dimension repræsenteres forholdet mellem oplevelsens produktion og konsumtion, man kunne også betegne det som oplevelsens distribution i tid og rum, hvor der skelnes mellem henholdsvis fremmødeoplevelser og distribuerede oplevelser.^{xvi} Fremmødeoplevelser er oplevelsestyper eller -produkter som forudsætter, at brugeren er til stede i samme tid og rum i forhold til oplevelsestekstens eller oplevelsesforlæggets realisering. Distribuerede oplevelser er oplevelsestyper eller -produkter, hvor dette ikke er tilfældet, dvs. hvor oplevelsesteksten eller -forlægget kan

distribueres i tid og/eller rum. Matrixen er illustreret grafisk i figur 1.



Figur 1: Matrix for oplevelsestyper: analoge/digitale oplevelser og fremmødeoplevelser/distribuerede oplevelser.

Dermed kan der tales om fire typer af oplevelser – eller fire udfaldsrum – i kombinationen af de to dimensioner med hver to variable:

Venstre-top: Kombinationen af analoge oplevelser og fremmødeoplevelser giver: AF – Analoge Fremmødeoplevelser, der er produkter, tjenester, oplevelser, der opstår i interaktion med analoge, ikke-digitale oplevelsesteksten eller -forlæg, og som kræver fremmøde eller tilstedeværelse i samme tid og rum. Det kunne eksempelvis være (akustiske) koncerter, at overvære en fodboldkamp eller teaterforestillinger eller forskellige andre *live-events*.

Højre-top: kombinationen af digitale oplevelser og fremmødeoplevelser giver: DF – Digitale Fremmødeoplevelser, der er oplevelser, der er digitalt skabte eller understøttede og som kræver tilstedeværelse eller fremmøde. Det kunne fx. være digitalt understøttede live-koncerter, digitale filmforevisninger, events baseret på digitale installationer.

Venstre-bund: Kombinationen af analoge oplevelser og distribuerede oplevelser giver: AD – Analoge Distribuerede oplevelser, der er oplevelser, som baserer sig på analoge, ikke-digitale oplevelsestekster eller -forlæg, og som ikke kræver tilstedeværelse eller fremmøde, men kan konsumeres på flere forskellige steder og på varierende tidspunkter. Det kunne fx være musikudgivelser på LP (vinyl), at læse en skønlitterær (print)bog, at spille et brætspil.

Højre-bund: Og – endelig – kombinationen af digitale oplevelser og distribuerede oplevelser giver: DD – Digitale Distribuerede oplevelser, der er oplevelser som er digitalt understøttede eller skabte, der ikke kræver tilstedeværelse eller fremmøde, men kan konsumeres på flere forskellige steder og på varierende tidspunkter. Det kunne fx være musikudgivelser på CD eller *streaming* tjenester, *browsing* på internettet, film distribueret på DVD eller *on-line*-medier.

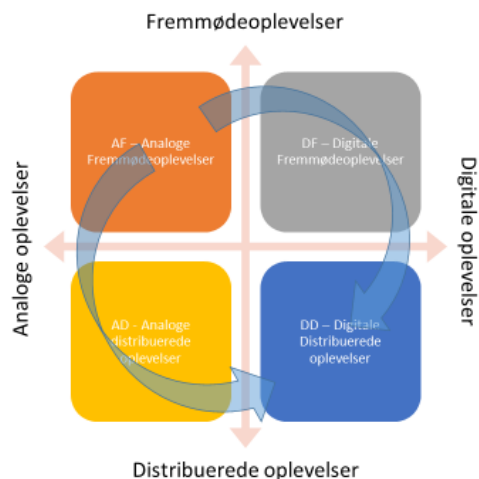
Matrixen kan udover simpel typologisering af eksisterende produkter, tjenester, oplevelser m.v. også bruges til at spore og beskrive eventuelle bevægelser mellem henholdsvis det analoge og det digitale og det fremmødebaserede og distribuerede.

Hvad angår matrixens variabler: analoge versus digitale oplevelser tegner de præsenterede teoretiske kilder og de gennemgåede caseeksempler et tydeligt bevægelsesmønster under corona-pandemien. Oplevelserne er mere eller mindre entydigt gået fra det analoge til det digitale, eller sagt på en anden måde er den generelle trend, at corona-krisen og *lock-down* flyttede mange aktiviteter fra de analoge, fysiske rammer til digitale online-aktiviteter. I og med bevægelsen fra det analoge til det digitale kommer teknologi naturligvis også generelt til at spille en større og mere central rolle. Det er også en iagttagelse Sarsfield-Hall gør sig på det international eller globale plan, når hun med reference til attraktionsområdet skriver: "Technology is becoming increasingly important as the spread of coronavirus (COVID-19) forces visitor attractions around the world to temporarily close. These locations are turning to technology to connect with their visitors during the coronavirus pandemic"

(2020: u.p.). Da mange digitale oplevelser i dag er skærmoplevelser, og da mange skærme i dag er små og til individuel brug, implicerer det også en tendentiell bevægelse fra sociale oplevelser til solo-oplevelser eller individuelle oplevelser.

Hvad angår matrixens variabler: fremmødeoplevelser versus distribuerede oplevelser er det ud fra de præsenterede teoretiske kilder samt caseeksemplerne tilsvarende tydeligt, at bevægelsen under coronapandemien er gået fra fremmødeoplevelser til distribuerede oplevelser. De fysiske lokaliteter og mødebaserede events blev lukket ned, mens virtuelle rum, møder og events blev etableret eller opskaleret. I og med der ikke er tale om fremmødeoplevelser, der kræver tilstedeværelse i samme rum og tid, men om distribuerede oplevelser, har oplevelserne også på *et mere overordnet plan* sat sig ud over grundlæggende dimensioner og begrænsninger som rum og tid. De har sat sig ud over rumlige begrænsninger ved, at virksomhedernes tilbud i princippet kan opleves hvor-som-helst, blot under forudsætning af at den nødvendige teknologiske infrastruktur er til stede. Og de har sat sig ud over tidslige begrænsninger ved, at i det mindste nogle af tilbuddene kan opleves når-som-helst, bl.a. uden for virksomhedernes og attraktionernes normale åbnings-‘tider’.

Med bevægelsen fra de analoge til de digitale oplevelser og fra de fremmødebaserede til de distribuerede oplevelser bliver det overordnet til en tendentiell bevægelse under corona-tiden fra AF til DD, fra analoge fremmødeoplevelser til digitale distribuerede oplevelser. Denne overordnede bevægelse og tendens i oplevelseserhvervene og oplevelsesøkonomien under corona-perioden er i figur 2 markeret med blå pile.



Figur 2: Matrix for oplevelsestyper analoge/digitale oplevelser og fremmødeoplevelser/distribuerede oplevelser med angivelse af den identificerede, dominerende bevægelse under corona-pandemien.

6. Oplevelsesbranchen post-corona?

Man kan i dag kun gisne om, hvordan oplevelseserhvervenes og oplevelsesøkonomiens situation vil komme til at se ud post-corona, samt hvilke af de innovationer og trends, der er fremkommet under krisen, som vil overleve og måske dominere. Men ud fra ovenstående analyser og case-eksempler kunne et muligt bud være følgende:

- En lang række af de praktiske og logistiske tiltag og innovationer, der er fremkommet under corona-tiden, vil helt sikkert også give mening efter corona, fordi de sikrer en bedre, mere meningsfuld eller mere intens oplevelse: kø-løse attraktioner, *'timed ticketing'*- og *'reserve-ahead tickets'*-modeller, samt forskellige navigationssystemer som intelligent *wayfinding*, *real-time smart-routing*, styring af *crowd flows* osv. Det samme gælder BYOD, *'bring-your-own-device'*, både som informationskanal til indhold, som interaktions-*device* til interaktive tjenester og *check-in*- og *check-out*-procedurer osv., som audioguide m.v.

- En række af de vækstområder, vi under corona har set i onlinebestillinger og -køb, *takeout*- og *take-away*-modeller osv. vil blive fastholdt og udviklet.
- Sociale medier vil fortsat få en stigende betydning for kommunikationen og relationen mellem oplevelseserhverv og kunder/gæster/brugere/forbrugere/den besøgende m.v.
- Den mest overordnede trend er måske en tiltagende digitalisering af oplevelsestilbuddene eller et tiltagende supplement af digitale elementer til analoge oplevelser. Det er helt på linje med Pine, når han i et interview fra september 2021 siger "The biggest change will be the infusion of digital technology into experiences" (Robathan, 2021, u.p.).
- I sammenhæng med ovenstående også en tiltagende grad af hybride oplevelser, dvs. oplevelser der både indeholder fysiske og virtuelle tilbud i forskellige blandingsforhold, som det sås i virtuel turisme som forberedelse til eller genoplevelse af traditionel fysisk turisme eller virtuel musikperformance som introduktion til eller supplement til fysiske musikevents.
- De frembragte innovationer og især de digitale tiltag vil nå ud til nye målgrupper og brugere, som oplevelseserhvervene ikke tidligere har været i kontakt med og herunder bl.a. skabe nye communities, øget opmærksomhed og nye loyalitetsrelationer.
- Og mest generelt: innovationer, nye formater og nye tiltag skabt under corona-pandemien vil betyde gentænkning og videreudvikling af samt inspiration til nye oplevelsesøkonomiske værditilbud også lang tid efter corona.

Både på grund af disse krise-drevne innovationer, der sikrer bedre og mere meningsfulde oplevelser, og på baggrund af den efterspørgsel og de adfærdsmønstre, der allerede har vist sig i tiden post-corona, tyder meget på, at oplevelseserhvervene vil komme styrket ud af krisen. Oplevelser og sociale oplevelser er fundamentale menneskelige behov. "We are social beings, and we insist on having experiences", argumenterer Pine fx, og fortsætter: "People will never stop wanting exiting and meaningful experiences" (Robahtan, 2021; 1, u.p.). Vi kan derfor også gøre Pines vurdering til vores, når han i 2021-interviewet konkluderer: "I think that the experience sector will fully recover in the next couple of years" (Robahtan, 2021: u.p.).

7. Litteratur

- Aitken, Janice (2020). Coronavirus: how museums and galleries are preparing for the 'new normal', June 24 2020, <https://theconversation.com/coronavirus-how-museums-and-galleries-are-preparing-for-the-new-normal-141401>
- Bessant, John (2020). How crisis-driven innovation can help your organization, *Hyperinnovation*, <https://blog.hypeinnovation.com/how-crisis-driven-innovation-can-help-your-organization>, April 9 2020
- Bærenholdt, Jørgen Ole, & Sundbo, Jon, (2007). *Oplevelsesøkonomi. Produktion, forbrug, kultur*. Samfundslitteratur.
- Caredda, Sergio (2020). Covid-19: an epic challenge on Experience Economy?, *Sergio Caredda, Insights on work, organization design, experience, leadership and change*, March 16 2020, <https://sergiocaredda.eu/experience/covid-19-and-the-experience-economy/>
- Cuseum (2020). Coronavirus: The Unexpected Driver of Digital Innovation at Museum and Cultural Attractions, June 24, 2020, <https://cuseum.com/blog/2020/6/24/coronavirus-the-unexpected-driver-of-digital-innovation-at-museums-and-cultural-attractions>
- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (2020). *Notat. Bilag 2.2: Baggrundsnotat opsamling på COVID-19-relaterede økonomiske analyser*, <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/sites/default/files/2020-06/Bilag%202.2.%20Baggrundsnotat%20opsamling%20p%C3%A5%20COVID-19%20relaterede%20%C3%B8konomiske%20analyser.pdf>
- Dansk Erhverv (2020). *Medlemsundersøgelse: Økonomiske konsekvenser af corona-pandemien*. 21. marts 2020. Dansk Erhverv, <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/medlemsundersogelse-okonomiske-konsekvenser-af-corona-pandemien/>
- Department for Culture, Media and Sport (2001). *Creative Industries Mapping Document*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf.

- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2011). *Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien*. Erhvervs- og Byggestyrelsen og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, november 2011.
- Gelles, David (2020). Coronavirus Shut Down the 'Experience Economy'. Can It Come Back? *The New York Times*, May 20, 2020, <https://www.nytimes.com/2020/05/20/business/public-gathering-events-coronavirus.html>
- Hesseldahl, Peter (2020). Corona-innovation med speederen i bund. *Mandag Morgen*, 26. marts, 2020, <https://www.mm.dk/artikel/corona-innovation-med-speederen-i-bund>
- ICOM (2020). Webinar | Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis, March 31, 2020, <https://icom.museum/en/news/webinar-coronavirus-covid-19-and-museums-impact-innovations-and-planning-for-post-crisis/>
- ICOM/ODCD (2020). Coronavirrus. Covid-19 and museums impact innovation and planning for postcrises, <https://www.slideshare.net/OECDLEED/coronavirus-covid19-and-museums-impact-innovations-and-planning-for-postcrisis>
- ICOM/ODCD (2020). Coronavirrus. Covid-19 and museums impact innovation and planning for postcrises, <https://www.slideshare.net/OECDLEED/coronavirus-covid19-and-museums-impact-innovations-and-planning-for-postcrisis>
- Kondrup, Jarle Fink (2020). Virtuelle rejser og turisme under og efter COVID-19, *standby.dk*, den 20-12-2020, <https://standby.dk/virtuelle-rejser-og-turisme-under-og-efter-covid-19/>
- McMillin, David (2020a). The Experience Economy Co-author Envisions Future Event Experiences in COVID-19 Times. PCMA *Convene*, May / June 2020, Volume 34, Issue 5, https://www.convene-digital.org/convene/mayjune_2020/MobilePagedReplica.action?pm=2&folio=S12#pg30
- McMillin, David (2020b). Experience Economy Expert Envisions Meetings in COVID-19 Times. *Convene*. April 27 2020, <https://www.pcma.org/experience-economy-coauthor-envisions-future-events-covid-19/>

- OECD/ICOM (2020). Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis, April 10, 2020, <https://www.slideshare.net/OECDLEED/coronavirus-covid19-and-museums-impact-innovations-and-planning-for-postcrisis> (Powerpoint-presentation).
- Pine II, B. Joseph (2020a). Experience-led Transformation in Today's Experience Economy: Part 1, Rightpoint, April 29, 2020, <https://www.rightpoint.com/thought/2020/05/04/experience-led-transformation-in-todays-experience-economy-part-1>
- Pine II, B. Joseph (2020b). Experience-led Transformation in Today's Experience Economy: Part 2, Rightpoint, May 6, 2020, <https://www.rightpoint.com/thought/2020/05/06/experience-led-transformation-in-todays-experience-economy-part-2>
- Pine II, B. Joseph (2020c). Experience-led Transformation in Today's Experience Economy, Rightpoint, <https://www.rightpoint.com/landing-pages/transformation-in-the-experience-economy>
- Pine, Joe (n.d.). Interview. *Attractions Management*, <https://www.attractionsmanagement.com/index.cfm?pagetype=features&codeID=35225>
- Robathan, Magali (2021). Interview. Pine. *Attractions Management*, <https://www.attractionsmanagement.com/index.cfm?pagetype=features&codeID=35225>
- Rubin, Judith (2009). *Theme Index. The Global Attractions Attendance Report*. TEA's, Themed Entertainment Association.
- Seismonaut (2020). *Digital kultur i en Corona-tid. Casesamling*. Seismonaut og Region Midtjylland.
- Sigala, Marianna (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research, *Journal of Business Research*, Volume 117, September 2020, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303908>
- Svith, Sara Sofie (2020). Mads Langer på drive-in-turné, *GAFFA*, den 12-5-2020, <https://gaffa.dk/nyhed/143293/mads-langer-pa-drive-in-turne>
- Thamdrup, Katrine; & Birkvad, Mathias (2020). How to... react to the Corona crisis, in three phases. *Shots*, March 27, 2020,

<https://www.shots.net/news/view/how-to-react-to-the-corona-crisis-in-three-phases>

Thompson, Ben; Nederlof, Carolien, Hoven, Klaus; Liboa, Luca; & Groen, Raymond Oude (2020). *COVID-19 and the enduring strength of the attractions industry*, blooloop – Networking the Attractions Business, April 14, 2020, <https://blooloop.com/features/resilient-attractions-industry-covid-19/>

Noter

¹ Vores Museum (2016-2021) er et nationalt forsknings- og udviklingsprogram, der beskæftiger sig med museumsformidling, såvel aktuelt som historisk, og bl.a. undersøger museernes afvejning af oplevelses- og oplysningsdimensionen i museumskommunikationen samt museernes arbejde med social inklusion, kulturelt medborgerskab og demokratisk deltagelse. Projektet er støttet af VELUX FONDEN og Nordea-fonden såvel som af de fem deltagende danske universiteter og otte deltagende danske museer. Se mere på www.voresmuseum.dk

² Invio er et landsdækkende innovationsnetværk for oplevelseserhverv støttet af Uddannelses- og Forskningsministeriet (2010-2021), som samler forskere, virksomheder og offentlige myndigheder om at skabe innovation og vækst. I partnerskabet bag netværket står Aalborg Universitet, Roskilde Universitet, Teknologisk Institut og Creative Business Network. Formålet med Invio er at understøtte innovation i danske oplevelsesvirksomheder gennem netværksskabelse, *match making*, videnformidling, import af international viden samt initiering og gennemførelse af konkrete innovations- og samarbejdsprojekter mellem videninstitutioner og virksomheder. Det sker for at opbygge forskningsbaseret viden om, hvordan man igangsætter og indløser succesfulde udviklingsforløb med udgangspunkt i oplevelser for at fremme innovation, konkurrenceevne og vækst inden for de danske oplevelseserhverv.

³ Genvækst (2020-2021) er et initiativ igangsat af Danske Erhvervsakademier, SMVdanmark, Lederne, ASE, Dansk Erhverv, Fagbevægelsens Hovedorganisation og Smart Learning (erhvervsakademiernes fælles selskab for online læring), som har til hensigt at give små og mellemstore virksomheder viden og værktøjer til at arbejde med løsninger i tiden under og efter Covid-19-krisen bl.a. i form af udvikling af nye forretningsmodeller, digitalisering og markedsføring. Det sker via afholdelsen af en sammenhængende række af kombinerede off- og online temaevents samt publiceringen af en række podcasts, redskaber, artikler og antologier.

⁴ De 'kreative erhverv' eller 'creative industries' skal her forstås som "those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which

have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property”. Definitionen er hentet fra Department for Culture, Media and Sport (2001): Creative Industries Mapping Document https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf.

⁵ Mere eksakt består oplevelseserhvervene ifølge Erhvervs- og Byggestyrelsen af følgende 13 brancher fra Danmarks Statistiks branchekoder: Ring 1: Musik, Film & video; Indholdsproduktion; Radio & TV; Arkitektur; Reklame; Design; Kunst & kunsthåndværk; Bøger & Presse; samt Ring 2: Forlystelsesparker, events m.m.; Overnatninger og turistbureauer; Gastronomi og natteliv; og Sport og fritid (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011). Vi er bevidste om, at ikke alle kilder i det følgende følger den eksakt samme definition og afgrænsning af oplevelseserhvervene, og vi vil kommentere på det undervejs, herunder bl.a. bestræbe os på at gøre opmærksom på det, hvis der er afvigelser i definitioner og afgrænsninger.

⁶ Dansk Erhverv skriver, at virksomhederne er repræsentative for Dansk Erhvervs medlemmer, hvad angår virksomhedernes størrelse, samt hvad angår branche og region, men at de ikke nødvendigvis er repræsentative for det samlede danske erhvervsliv. Med undersøgelsens 1.091 respondenter er den maksimale stikprøveusikkerhed ifølge Dansk Erhverv ca. +/- 3% (Dansk Erhverv, 2020; u.p.).

⁷ Det skal her bemærkes, at dette er et tidspunkt, hvor de forskellige lønkompressionsordninger og hjælpepakker endnu ikke var realiserede.

⁸ Kommentator inden for oplevelsesøkonomi, Sergio Caredda, har helt parallelle observationer, når han i et blog-indlæg med den sigende og dramatiske titel: “Covid-19: an epic challenge on Experience Economy?”, noterer: “The part of the Economy that has already been hit hard is precisely what ... Gilmore and Pine celebrated in their book. Events such as concerts, conferences, trade-shows, sports matches, museum exhibitions, all have seen huge numbers of cancellations ... Yes, some events can move online via streaming arrangements, and several agencies are becoming creative in trying to build contingency plans. But the critical pillars of the Experience Economy are coming to a standstill” (2020: u.p.). Og han fortsætter meget på linje med Gelles’ og Pines retorik og ordvalg: “Actions to contain the spread of the virus are reducing human connections, the base itself of experience” (Caredda, 2020: u.p.).

⁹ Gelles refererer her til tal fra “the Bureau of Labour Statistics” (2020: u.p.).

¹⁰ Et andet sted på nettet er titlen på den næsten identiske artikel: “Experience Economy Expert Envisions Meetings in COVID-19 Times” (McMillin, 2020b).

¹¹ Eller B. Joseph Pine II, som han præsenterer sig som i denne sammenhæng.

¹² For en præcisering og uddybende behandling af Thamdrup og Birkvad (2020), se nedenfor.

¹³ Thompson et al. refererer her til TEA's, Themed Entertainment Association's, rapport fra 2009 forfattet af Judith Rubin: *Theme Index. The Global Attractions Attendance Report*.

¹⁴ Marianna Sigala har i artiklen "Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research" (2020) foreslået en tilsvarende inddeling af COVID-19-krisen i tre faser: 1) Response, 2) recovery, and 3) restart, reform and reset reimagine. Og peger også på, at det i forbindelse med den sidste fase er vigtigt at tænke over, hvad der ikke nødvendigvis skal videreføres fra den måde, vi plejede at gøre ting på før.

¹⁵ "Necessity is the mother of invention" er et forholdsvis velkendt ordsprog eller talemåde, der sigter til, at den primære drivkraft for de fleste opfindelser eller nyskabelser er et behov eller en nødvendighed. I Merriam-Webster's dictionary bliver vendingen fx forklaret på følgende måde: "... used to say that new ways to do things are found or created when there is a strong and special need for them" (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/necessity%20is%20the%20mother%20of%20invention>)

¹⁶ Denne distinktion er inspireret af Bærenholdt & Sundbo (2007), men er i vores brug sat ind i en anden kontekst.