

Responsiveness i danske turisme- og oplevelsesvirksomheder i en corona-tid

14 vignetter I Tourist Stay Safe-projektet

Kvistgaard, Peter; Hird, John; Jensen, Jens Frederik

Publication date:
2020

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Kvistgaard, P., Hird, J., & Jensen, J. F. (2020). *Responsiveness i danske turisme- og oplevelsesvirksomheder i en corona-tid: 14 vignetter I Tourist Stay Safe-projektet.*

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.

RESPONSIVENESS I DANSKE TURISME- OG OPLEVELSESVIRKSOMHEDER I EN CORONA-TID

14 VIGNETTER I TOURIST STAY SAFE-PROJEKTET

VISITNORDSJÆLLAND, DANSK KYST- OG
NATURTURISME OG INVIO

RAPPORT, DECEMBER 2020



Denne rapport er udarbejdet af Kvistgaard+HIRD for Invio – Innovationsnetværk for oplevelseserhverv – under Uddannelses- og Forskningsministeriet, Styrelsen for Forskning og Innovation – i tæt samarbejde med VisitNordsjælland og Dansk Kyst- og Naturturisme.

Kvistgaard+HIRD har copyright på *responsiveness*modellerne (figurerne 2, 3, 4, 5, 6 og 7) i præsentationen, men de kan gengives med anførelse af præsentationen og forfatterne.

Rapporten er en del af *Tourist Stay Safe*-projektet fra juni 2020 til september 2021. Projektet er en del af Kickstart-puljen. Projektet er finansieret af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og projektpartnerne. Projektpartnerne er VisitNordsjælland (projektejer), Dansk Kyst- og Naturturisme og Invio (Innovationsnetværk for oplevelseserhvervene).

”Projektet tager afsæt i en corona-situation, som for alvor har påvirket og forandret spillereglerne i turismeindustrien. Kunderne begynder at stille nye krav og prioriterer i højere grad et trygt rejsemål og gode hygiejneforhold ved valg af feriedestination. De nye efterspørgselsmønstre vil udfordre turismebranchen og der er behov for innovation og forandring, hvis virksomhederne fortsat skal være levedygtige i en post-Corona tid.” (Uddrag af projektansøgningen, juni 2020)

Invio er et dansk innovationsnetværk for oplevelseserhvervene. Netværket er støttet med midler fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, Styrelsen for Forskning og Innovation, og er et af de 17 nationale innovationsnetværk, der eksisterede til og med 2020. Formålet med de danske innovationsnetværk er bl.a. at hjælpe virksomheder med at finde samarbejdspartnere blandt forskere, andre virksomheder og eksperter i både Danmark og udlandet. Selvom oplevelsesøkonomi og kreative virksomheder i mange rapporter på både nationalt og internationalt niveau har været udpeget som et af de centrale vækstområder, har der været en mangelfuld forskningsbaseret viden om, hvordan man igangsætter og indløser succesfulde udviklingsforløb og vækstprocesser med udgangspunkt i oplevelser.

Partnerskabet bag netværket består af Aalborg Universitet, Roskilde Universitet, Teknologisk Institut og *Creative Business Network*. Partnerne i netværket repræsenterer nogen af de væsentligste innovations- og vidensmiljøer inden for oplevelsesøkonomi og oplevelseserhverv i Danmark. Dermed bygger de netværk og innovationsprojekter, som igangsættes i Invio, på den fremmeste viden og erfaring om oplevelser og oplevelsesøkonomi i Danmark, og videnskabelige metoder og resultater inddrages i udviklings- og innovationsarbejdet.

INDHOLD

1. INDLEDNING, FORMÅL OG METODE	3
2. <i>RESPONSIVENESS</i>	9
3. 14 <i>RESPONSIVENESS</i> -VIGNETTER	13
4. LÆRINGSPUNKTER	31
BILAG 1. LITTERATUR	39
BILAG 2. ANDRE DATAKILDER	40
BILAG 3. INTERVIEW- OG SAMTALELISTE	41
BILAG 4: EKSEMPLER PÅ <i>RESPONSIVENESS</i> -DEFINITIONER	42

Forebyg smitte af coronavirus

Nyd din oplevelse på Værftets Madmarkedet, men beskyt dig selv og andre med disse råd:



Vask dine hænder tit og brug håndsprit
(vores nyistandsatte toiletter ligger i nabohallen, håndsprit finder du ved alle døre og på stadernes skranke)



Host og nys i dine ærmer, ikke i dine hænder
(som jo alligevel er optagede af at holde på den lækre mad og tilhørende drikkevarer)



Undgå håndtryk, kindkys og kram og begræns den fysiske kontakt
(oversat: på Værftets Madmarked skal du spise og bygge, så kan du kysse og kramme når du kommer hjem)



Vær opmærksom på rengøring både hjemme og på arbejdspladsen
(her gør vi det for dig og tørrer jævnligt alle borde, skranke, stikerygge og dørhåndtag af med alcoprinol)

Kaptajnens og hendes søsænd står klar til at gøre din dag ren, hyggelig og velsmagende.
Så hop endelig ombord ❤️

INDLEDNING, FORMÅL OG METODE

**“Det store spørgsmål efter coronakrisen er,
om vi bare skal lave 'business as usual'?”**
- Meyers Venues, Marie Egede

DANSKE TURISME- OG OPLEVELSESVIRKSOMHEDERS RESPONS PÅ CORONA-KRISEN

11. marts 2020 blev alle normale markedsforhold sat ud af spil for alle i Danmark. Turisme- og oplevelsesvirksomheder blev med ét slag sat i stå, og der skete en slags nulstilling af alle virksomhederne. De var med ét slag alle lige.

Under normale markedsforhold er succesfulde virksomheder blandt andet karakteriseret af, hvor gode de er til at indhente og bearbejde relevant data fra det omgivende samfund – markedet, love og regler, samfundsudvikling, politik, forbrugertrends, prisudvikling og meget mere. Disse succesfulde virksomheder bliver ofte beskrevet som responsive i forskellige grader i forhold til deres omgivelser. Denne responsive aktivitet kaldes i management- og organisationslitteraturen ofte for *responsiveness*, og den bliver i litteraturen ofte karakteriseret som en kritisk faktor for en virksomheds evne til at klare sig godt i et givent marked (Daft, 2010, Batista et al., 2020, Daft et al., 2010). Meget afhænger derfor at den enkelte virksomheds evner til og prioritering af dens *responsiveness*.

Under normale markedsforhold kan virksomheder arbejde strategisk med en række virksomhedsinterne variable som struktur, viden, ressourcer, motivation, antal medarbejdere, kompetencer, produkter, priser, markedsføring og meget mere for hele tiden at kunne skrue på de variable, der giver virksomheden størst mulig konkurrenceevne.

”

*Restauranter, caféer og spisesteder skal lukke for gæster i en periode. Det vil stadig være muligt, at I leverer take-away. Og for dem, der kan dét, så kan det jo også være en god måde at holde sin restaurant eller sin café åben. De her nye regler gælder til og med 30. marts i år og følger dermed de øvrige initiativer, der er igangsat herhjemme.
(Statsminister Mette Frederiksen, 17. marts 2020)*

Jo mere stabilt et marked den enkelte virksomhed befinder sig på, jo nemmere er det at navigere heri. Og jo lavere en grad af kompleksitet der er, jo nemmere er det for den enkelte virksomhed at skrue den rigtige strategi sammen. Denne situation kan fint illustreres af Dafts et al.'s matrix (Figur 1 næste side), der viser forholdet mellem omgivelsernes stabilitet og omgivelsernes kompleksitet.

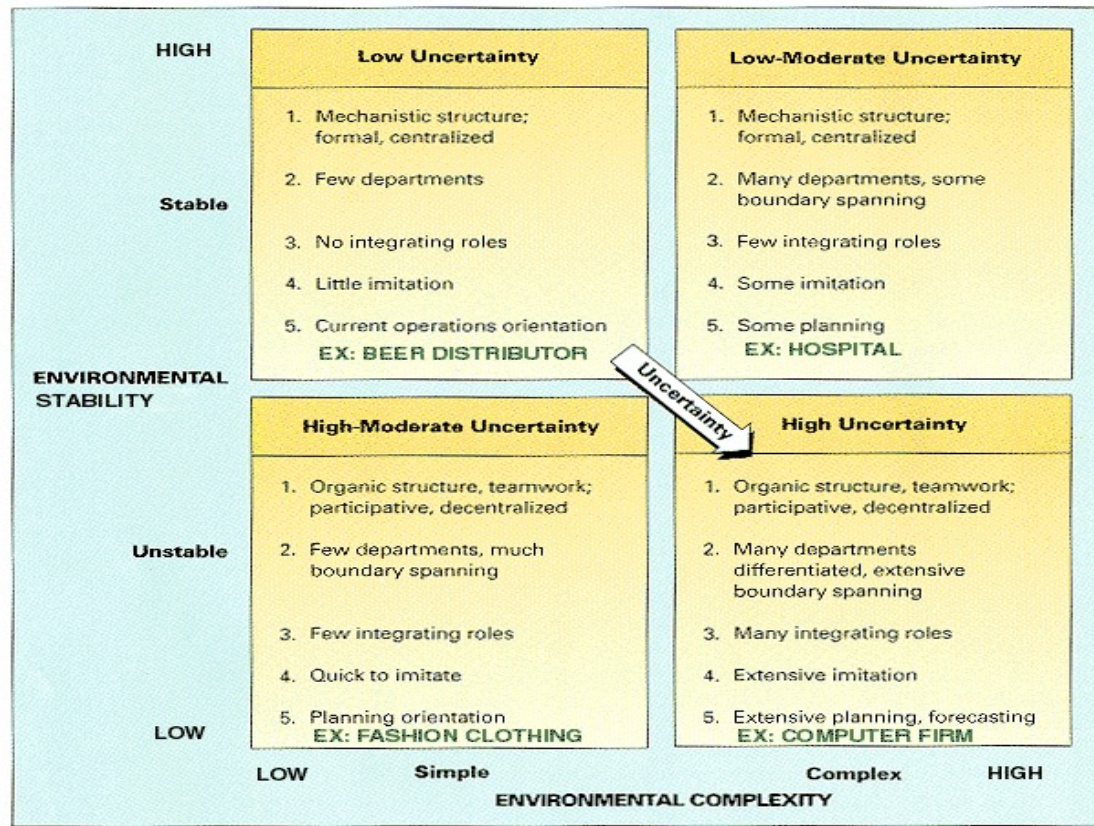
De forskellige virksomheder eksempelvis inden for turisme- og oplevelsesindustrien har indtil 11. marts 2020 hver især haft forskellige strategier for at håndtere deres marked. Nogle har haft progressive strategier med en høj grad af fokus på usikkerhed og kompleksitet, mens andre har haft mere reaktive strategier med fokus på at holde virksomheden i rolige og stabile forhold uden al for stor kompleksitet. Forskellige overlevelsesstrategier med forskellige resultater i forskellige dele af turisme- og oplevelsesindustrien. Det kunne industrien rumme. Der var plads til dem alle. Både de veletablerede virksomheder med ofte ganske mange år på bagen, og de helt nystartede iværksættere med nye innovative løsninger på både gamle og nye problemstillinger. Men det var inden 11. marts 2020.

Men med 11. marts 2020 blev alt nulstillet. Danmark blev lukket ned. Virksomheder fik besked på at lukke (med undtagelse af samfunds nødvendige aktiviteter). Alt og alle gik i stå. Medarbejdere skulle sendes hjem, men hvem skulle sendes hjem?

Indledning, formål og metode (2)

”

Considering the turmoil and flux inherent in today's world, the mindset needed by organizational leaders is to expect the unexpected and be prepared for rapid change and potential crises. (Daft, 2010:9)



Figur 1: Daft et al, 2010:158

Hvordan skulle man forholde sig til den nye situation, hvor hele Danmark blev lukket ned? Hvordan skulle det hele fungere? Kunne man holde dele af sin virksomhed åben? Kunne man arbejde videre digitalt, og havde man infrastruktur og systemer til at gøre det? Pludselig blev virksomhedernes revisorer deres bedste venner. De kunne hente midler hjem via hjælpepakker med videre.

Under normale markedsforhold er der altid virksomheder, der kan forudse, hvordan markedet udvikler sig. De har etableret markedsovervågningssystemer, der effektivt fortæller, hvad der er i gære, og giver hints om, hvordan virksomhederne skal agere. Det er med til at give klare konkurrencemæssige fordele at have strategier for håndtering af markedsværdifuld viden. Man kan tale om, at disse virksomheder har en vis årvågenhed i forhold til markedet. De kan opsuge viden om markedet og agere herefter. Denne årvågenhed kaldes i dele af management- og organisationslitteraturen *flexibility*. Det er en slags intern evne til at suge viden op om markedet og agere hensigtsmæssigt på denne viden.

Mange virksomheder har ikke blot overvågningssystemer i forhold til samfunds- og markedsudvikling. De har også en intern evne til at reagere agilt. De kan normalt se "rundt om hjørner" og lave nye strategiske tiltag, der giver dem konkurrencemæssige fordele. De har en høj grad af *agility*.

Den vigtigste læring fra alle udfordringerne og benspændene fra foråret 2020 var forandringsparathed. At både direktionen, medarbejderne og i sidste ende også gæsterne skulle have stor vilje til at være forandingsparate. (Henrik B. Nielsen, Djurs Sommerland)

I foråret 2020 blev disse ellers så normale interne mekanismer sat ud af spil – for en stund. Virksomhederne i turisme- og oplevelsesindustrien var alle lige. De normale systemer fungerede bare ikke mere. Ingen var for en stund mere responsive, fleksible eller agile end andre.

Formålet med denne rapport er at se nærmere på en række forskellige turisme- og oplevelsesvirksomheder i tidsrummet marts 2020 til marts 2021 for at studere virksomhedernes responsiveness i denne meget vanskelige og udfordrende periode. Det er interessant at studere denne *responsiveness* for at lære af situationen – både i praksis (hvad skete der, hvem gjorde hvad osv.) og også i høj grad i forhold til turismefremmesystemet (hvordan kan der trækkes læring ud af situationen til gavn for fremtidige indsatser).

Det hele tager altså udgangspunkt i en sund nysgerrighed i forhold til virksomhedernes reaktioner i denne helt ukendte situation, hvor kompleksiteten og usikkerheden var tårnhøj for alle. Hvordan reagerer virksomhederne? Er der forskelle på virksomhedernes reaktioner? Kan man sætte en teoretisk model op, der kan hjælpe med dels at forklare reaktionerne og dels give afsæt til fremtidige indsatser? Og kan man måske pege lidt ud i fremtiden og stille nogle spørgsmål, der kan følges op på i nye studier. Måske i form af både kvantitative og kvalitative studier af turisme- og oplevelsesvirksomheders *responsivness*.

Tankerne om *responsiveness* i denne præsentation er udsprunget af *Tourist Stay Safe*-projektet, som er en del af *Kick Start Dansk Turisme* fra sommeren 2020.

Dengang alle troede, at Corona-krisen ville være slut med sommerens komme, og virksomhederne kunne vende tilbage til normal drift. *Tourist Stay Safe* handler om 1) at videns- og erfaringsopsamle gennem observation af adfærd og forretningsgange hos deltagende virksomheder, 2) at identificere og udarbejde *best practice* for et trygt og sikkert turismeprodukt, 3) at teste og innovere i forhold til synliggørelse og kommunikation / afsætning af de nye *best practices* på tværs af virksomheder og destination og endelig 4) at erfaringsudveksle, inspirere og give eksempler på corona-innovation gennem netværksaktiviteter.

Tourist Stay Safe er et partnerskab mellem en række aktører i dansk turisme, nemlig VisitNordsjælland, der er tovholder på projektet, Dansk Kyst- og Naturturisme, Foreningen for danske lystbådehavne og Invio – Innovationsnetværk for oplevelseserhverv.

Rapporten her har derfor både et teoretisk-spekulativt og empirisk-eksplorativt perspektiv. Det er denne vekselvirkning, der gør projektet interessant og væsentlig for alle partner i projektet. Der er både teoretiske og praktiske vinkler, som kan bruges af mange til inspiration.

Indledning, formål og metode (4)

”

Vi opdagede lynhurtigt, at folk blev ”skilteblinde”, så vi designede bare vores egne skilte med vores egne farver. Og det gjorde vi klogt i. (Gry Brix, adm. dir. Værftets Madmarked, Helsingør)

Metoden er baseret i fortolkningsvidenskaben og derfor kvalitativ. Der er indarbejdet 14 vignetter, der på hver sin måde fortæller historien om, hvordan corona-krisen har påvirket en række forskellige virksomheder inden for turisme- og oplevelsesværdikæden – store som små. Der er også en enkelt vignette om en hel by.

Vignetter er en måde at fortælle små vedkommende detaljer om et givent fænomen – i dette tilfælde forskellige virksomheders historier om deres reaktioner under corona-krisen.

Fælles for dem alle er, at de på forskellige måder har reageret på den forhåndenværende situation. Alle har de reageret operationelt i forhold til myndighedernes krav og regler. Færre har reageret strategisk for at opnå konkurrencefordele med twists på deres produkter. Og endnu færre har reageret radikalt, så de har kunnet nå helt nye målgrupper og/eller opnå andre konkurrencefordele.

Vignetter er altså små historier, der fremhæver forskellige aspekter af samme fænomen, nemlig *responsiveness* i en corona-tid.

Data til vignetterne stammer fra flere forskellige kilder. Der er kilder fra Dansk Kyst- og Naturturismes podcastserie [Tjek på turismen](#). Der er blogs også fra Dansk Kyst- og Naturturisme. Der er forskellige skriftlige afrapporteringer i *Tourist Stay Safe*-projektet.

Der er samtaler med parter i projektet, ligesom der er samtaler med andre uden for projektet. Endelig er der samtaler med nogle af virksomhederne, som er med som vignetter. Tak til alle for deres tid og kvalificerede input.

I alle tilfælde er der tale om, at der er sket en fortolkning af data til brug i projektet i forhold til den specifikke ramme, der arbejdes med, nemlig *responsiveness*. Der er således tale om en konkret og klar udvælgelse af data, så der er fokus på virksomhedernes forskellige reaktioner på Corona-krisen. Mange andre cases kunne have været valgt, og mange andre emner kunne have været taget med. Men fokus er nu engang *responsiveness* i en corona-tid. Der er i alt 14 vignetter, der sætter fokus på hver sin respons i en corona-tid.

- | | |
|--|---|
| 1. Karkludeløsningen | 10. Outdoor-strategi |
| 2. Karantænekassen | 11. Viden- og ekspansionsstrategi |
| 3. Flowhåndtering | 12. Den digitale strategi |
| 4. Skilteopmærksomhed | 13. Bliv gerne lidt længere... |
| 5. Billeteringssystem | 14. Den non-responsive by |
| 6. Forecasting | |
| 7. Forandringsparathed | |
| 8. Take-away | |
| 9. Drive-in-bingo | |

2

RESPONSIVENESS



Responsiveness – hvad er det?

REAKTION I RETTE TID OG PÅ RETTE MÅDE

Under corona-krisen er der set et hav af forskellige reaktioner fra myndigheder, virksomheder, kulturinstitutioner og borgere i Danmark og verden over. Nogle er operationelle, nogle er strategiske og nogle er kreative og radikale i deres væsen og udtryk.

I Holland så man ret tidligt i corona-krisen et eksempel på en radikal reaktion fra et museum, der jo naturligt nok ikke længere kunne få gæsterne ind på museet. Derfor valgte de at leje en hangar og lave *drive-in*-udstilling, så gæsterne kunne se kæmpeversioner af museets værker. Bilerne var el-drevne, så der ikke blev skabt en ulidelig lugt af udstødningsskasser (enten egen eller lejet elbil), det var et krav for at komme ind. Eksemplet viser en tidlig ud-af-boksen-tænkning for at opretholde egen eksistensberettigelse og holde museet i gang rent forretningsmæssigt.

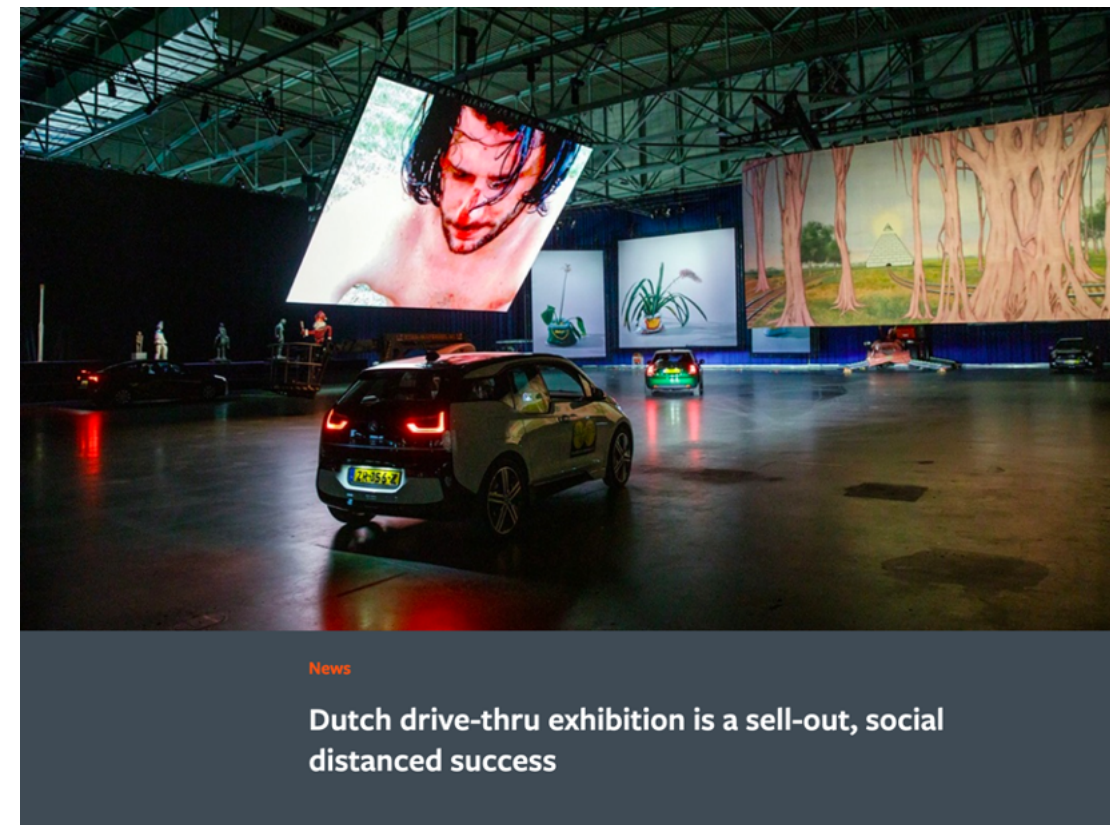
Der er andre eksempler også fra Danmark. KUNSTEN i Aalborg har arrangeret danish.global.culture.talks, og mange andre. Denne præsentation indeholder gode og spændende eksempler på reaktioner på corona-krisen. Nogle mere radikale end andre. Nogle mere operationelle end andre. Og nogle mere strategiske end andre.

Kodeordet her er reaktion. Reaktion på en ekstrem situation.

“We define organizational responsiveness as the extent to which a firm responds to market changes, and it results from a firm’s proactive interaction with its external environment.”
(Homburg et al., 2007, in Yinghong & Wang, 2010).

”

Der gik ikke mange timer efter nedlukningen i marts 2020, før vi var i gang med at designe vores nye take away-koncept. Det skulle vise sig at være en god idé. (Bjarne Christensen fra Porsborgs)

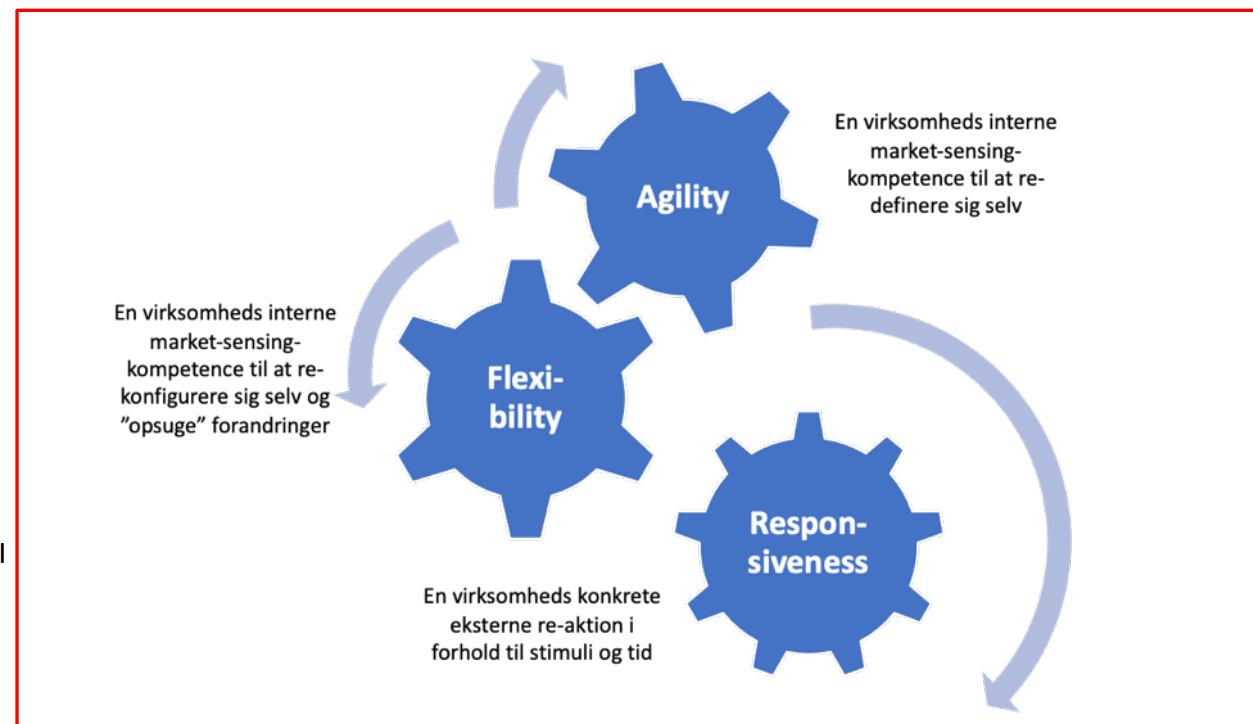


REAKTION I RETTE TID OG PÅ RETTE MÅDE

I denne sammenhæng defineres reaktion med det engelske begreb "*responsive-ness*". Begrebet er et anerkendt begreb, der bruges i blandt andet management- og organisationslitteraturen og udtrykker en slags organisatorisk evne til at opsuge og reagere på forandringer i omgivelserne. Under normale omstændigheder typisk markedet for den enkelte virksomhed, men i denne ekstreme situation også forandringer i verdenssamfundet mere generelt.

Responsiveness dækker i denne publikation over virksomhedernes reaktioner i forhold til deres respektive markeder. Et hovedbegreb i arbejdet med *responsiveness* er begrebet *Agility*, der kan defineres som: "...the ability of an organisation to adapt to unforeseen changes in the external environment. Agility can be an overall strategy to focus on thriving in an unpredictable environment and a response to complexity brought about by constant change (Sanchez & Nagi, 2001 in Bernades & Hanna, 2009). I denne præsentation ses *agility* som en virksomhedsintern kompetence til at sanse omverdenen og re-definere sig selv i dette lys. Heri ligger kimen til radikale ændringer hos virksomheden.

Flexibility er et anden kernebegreb, som kan defineres som en virksomhedsintern kompetence til at opsuge forandringer og re-konfigurere sig selv i henhold hertil. Denne kompetence er mere rettet mod justering af strategi eksempelvis end *agility*, der mere er rettet mod radikale ændringer af virksomhedens eksistensgrundlag. Hertil kommer den enkelte virksomheds respons som en konkret reaktion på stimuli og tid, som ses som virksomhedens synlige reaktioner i markedet.



Figur 2: Egen model på basis af forskellige definitioner af begreberne

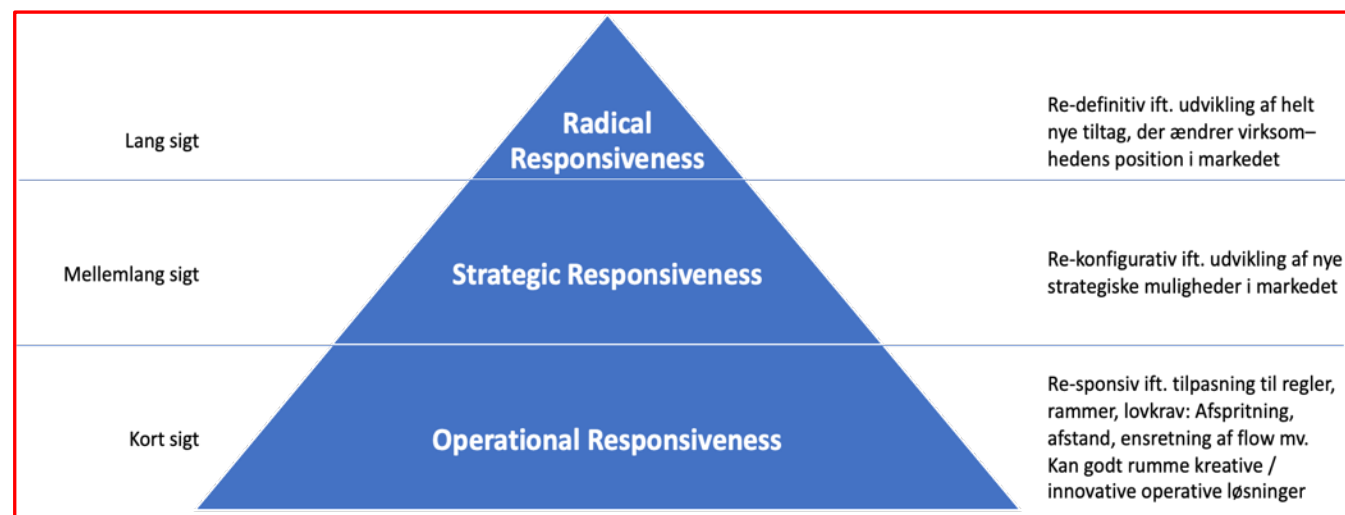
REAKTION I RETTE TID OG PÅ RETTE MÅDE

Med basis i de tre begreber *Agility*, *Flexibility* og *Responsiveness* kan der dannes en model, der kan bruges til at sige noget om virksomheders *responsiveness* i corona-krisen fra foråret 2020 til foråret 2021 (og herefter naturligvis). Modellen, Figur 3, viser tre niveauer af *responsiveness*.

Modellen arbejder med *Operational Responsiveness*, der typisk relaterer til den virksomhedseksterne reaktion. I corona-krisen kan det være virksomhedernes tilpasning til myndighedernes krav i form af afspritning, afstand, mundbind mv. Men det kan også være afskedigelse af personale som en operationel handling, der skal holde virksomheden oven vande. Denne type respons har typisk et kort sigte. Reagere her og nu (se for eksempel [vignet 1](#))

Strategic Responsiveness er re-konfigurativ og af mellemlang sigt af natur. Der er tale om opslugning af muligheder i markedet og ændring / tilpasning / udvikling af nye måder at positionere sig på og operere på. Gennem den virksomhedsinterne kompetence sker der en strategisk re-konfigurering, der giver virksomheden nye muligheder. Måske fra møde og konference alene til også at arbejde med vandring og cykling (se [vignet 12](#)). Eller fra "normal" hoteldrift til *Long Stay* (se [vignet 13](#)).

Radical Responsiveness er re-definitiv og af lang sigt af natur. Der er tale om nye tiltag, der giver virksomheden en helt ny markedssituation, og som kan løfte virksomheden ud og måske væk fra en allerede kendt position. Positionen i markedet kan ændres drastisk ved denne type respons og kan dermed sikre overlevelse på lang sigt (se vignetter [6](#), [9](#), [11](#) og [12](#)).



Figur 3: Egen model på basis af forskellige definitioner af begreberne

Modellen har en indbygget sammenhæng mellem modellens tre niveauer. Langt de fleste virksomheder vil have fokus og styr på den operationelle *responsiveness*, mens der er færre eksempler på den strategiske *responsiveness* og den radikale *responsiveness*.

Præsentationen her giver med de 14 vignetter eksempler på, hvilket niveau af *responsiveness* der kan findes i danske turismevirksomheder i en corona-tid.

3

14 *RESPONSIVENESS* VIGNETTER



SMÅ HISTORIER – STOR EKSEMPLARISK BETYDNING

Vignetter betyder egentlig ”lille vinranke” på fransk. En vignette kan bruges til at beskrive noget ret kort. Der er fokus på noget afgørende eller en fin detalje. Ofte bruges vignetter i litteraturen til at fortælle en detalje om for eksempel en romankarakter. Vignetter bruges også i film og tv-serier som *flashback*, hvor man får et eller andet vigtigt at vide om situationen eller karakteren. Men vignetter bruges også videnskabeligt til netop at understrege noget væsentligt i en bestemt kontekst, hvor der ikke er fokus på den store kontekstuelle casebeskrivelse. Vignetter er altså små hurtige fortællinger om noget særligt i en særlig situation. Noget sigende om en særlig situation.

Der er udvalgt 14 vignetter, som hver for sig og til sammen præsenterer forskellige eksempler på turisme- og oplevelsesvirksomheders *responsiveness* i en corona-tid. De fortæller hver for sig små historier om, hvordan de har reageret på corona-krisen. Ofte er der et tidsperspektiv med i de små historier, der forankrer dem.

Fælles for alle vignetterne er, at virksomhederne alle på forskellig vis lever op til myndighedernes krav om skiltning, afstand, information om retningslinjer, mundbind, ensretning af gæsteflow, restriktioner på antal gæster i diverse bygninger, håndsprit og meget mere. Alle disse forhold henviser til operationel *responsiveness*. Derimod er der stor variation i forhold til strategisk og *radical responsiveness*.



Eksempel på anderledes skiltning, der skaber godt humør – og måske tilskynder til øget omsætning på drikkevarer i hvert fald. Brugt med venlig tilladelse fra Værftets Madmarked i Helsingør

KREATIV RESPONS

1. Karkludeløsningen på [Hillerød Camping](#) (operationel *responsiveness*)

Hillerød Camping er, som de selv skriver, en grøn oase i gåafstand til gågaderne, shoppingcentre, caféer og restauranter og naturligvis Frederiksborg Slot. Pladsen har på sin hjemmeside en solid kommunikation om Covid-19-situationen og de gældende retningslinjer (opdateret 15.07.2020).

Campingpladsen gjorde i 2020 meget ud af at sikre en god hygiejne for alle gæsterne. En af grundene er ganske givet, at fællesskabet fylder meget på pladsen, og derfor skal alle føle sig trygge og sikre i Corona-situationen. Ud over en meget klar og tydelig kommunikation omkring Covid-19, som der stod på skiltene, så var der meget stor fokus på rengøring med ekstra rengøringspersonale for at få det hele til at fungere. Et ekstra tiltag, der vidner om meget stort overskud midt i krisen, var, at der blev ændret på en ret fundamental regel på campingpladsen. Normalt tager hver gæst sin egen karklud med, når der skal vaskes op. Denne regel blev lavet om, så der blev sat nye rene karklude frem til gæsterne for at undgå spredning af bakterier fra én gæst til en anden gennem karklude.

Denne regelændring kom i stand, da campingpladsens ejere gennemgik hele gæsterejsen og de forskellige steder, hvor gæsterne kan komme i kontakt med hinanden og dermed potentielt smitte hinanden. Her var toilet, bad og køkken oplagte risikozoner. Derfor ændrede man reglen i forhold til karkludene. Det medfører ret meget vask for campingpladsen, men det skaber en tryk ramme for opholdet, at der er styr på selv de mindste detaljer (som jo kan vise sig at blive ret store, hvis der ikke tages hånd om dem).

Hillerød Camping er et eksempel på en virksomhed, der har fuldstændig styr på deres operationelle *responsiveness* i form af alle overholdelse af alle myndighedernes krav og retningslinjer. Hertil kommer, at Hillerød Campings operationelle *responsiveness* har et ikke uvæsentligt lag af kreativitet og nytænkning over sig. Det er overskud i en vanskelig og krævende situation, som kommer gæsterne til gode gennem øget tryghed og sikkerhed. (kilde: Emilie Wammen, Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020)

LYNHURTIG RESPONS PÅ NY SITUATION

2. Karantænekassen fra [Kommandobroen by Grantland](#), Hvide Sande (operationel og strategisk *responsiveness*)

Allerede 6 dage efter nedlukningen 11. marts 2020 var Kommandobroen i Hvide Sande klar med sin "KARANTÆNE-KASSEN" i samarbejde med Baking sins by Lea. Kassen indeholdt "de mest nødvendige ting til en hyggelig aften derhjemme – og morgenen efter." Det var en 3-retters menu med lutter gode ting – mad, dessert, vin, kaffe, brød og smør og rundstykker til dagen efter.

Kassen blev i første omgang sat til salg torsdag, fredag og lørdag. Tilbuddet blev blandt andet lanceret på Facebook. Et eksempel på en hurtig reaktiv tilpasningsstrategi i en helt ny markedssituation i strategisk samarbejde med leverandør. Den nye markedssituation bestod blandt andet i en observation af, at de mange gæster i sommerhusene på Holmsland Klit, der var "flygtet ud i naturen" fra byerne, skulle have mulighed for at nyde lidt god mad i deres sommerhuse. (kilde: Opslag på Facebook. Oprindelig kilde, Alice Bank Danielsen, Dansk Kyst- og Naturturisme)



Billede fra Facebook-opslag fra Baking sins By Lea – Kage Design, 17. marts 2020

NYTÆNKENDE RESPONS IFT. GÆSTEFLOW

3. Flowhåndtering i [Danmarks Tekniske Museum](#) (operationel *responsiveness*)

Som de fleste andre museer og kulturinstitutioner i Danmark havde Danmarks Tekniske Museum i Helsingør brugt ressourcer på at gøre besøget så trygt og sikkert som overhovedet muligt for gæsterne i overensstemmelse med reglerne fra Styrelsen for Patientsikkerhed. De helt sædvanlige regler om afstand, afspritning, afspritning af overflader hver anden time og så videre. Der var også posteret en medarbejder ved indgangen, hvor der i øvrigt var skiltet om de forskellige krav og regler, der kunne lede gæsterne videre og sikre, at der ikke kom for mange gæster ind ad gangen.

For at sikre gæsterne en så god og tryk oplevelse som muligt havde man arbejdet med gæsteflowet rundt i museet. Der var lavet et kort, som gæsterne fik udleveret ved ankomsten med en indtegnet rute. På kortet var der også indlagt 10 poster undervejs med spørgsmål, som gæsterne kunne finde svar på undervejs.

Med det ekstra oplevelseslag gennem de 10 poster sikrede museet sig både, at gæsterne fulgte flowet rundt i museet, og at der kom et ekstra oplevelseslag ind i oplevelsen. Et lag, der måske ikke ville været kommet uden corona-krisen som udløsende faktor.

Museets reaktion på krisen var dermed et klart eksempel på operationel *responsiveness*. Myndighedernes krav og regler blev besvaret både præcist og efter kravene og reglerne, men i høj grad også nytænkende i forhold til den oplevelse, der ellers blev tilbudt. En nytænkende løsning på et eksternt påtrængende problem.

(kilde: Emilie Wammen, Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020)

KREATIVE SKILTE GIVER TRYGHED OG OPMÆRKSOMHED

4. Skilteopmærksomhed på [Værftets Madmarked](#) (operationel *responsiveness* med et twist)

Med nedlukningen af Danmark i marts 2020 fulgte også en række krav fra myndighedernes side til tryghed og sikkerhed. Lynhurtigt blev det konstateret rundt omkring i virksomhederne, at kunderne fik en slags "skilteblindhed" over for alle de blå skilte om mundbind og afstand med videre. Hos Værftets Madmarked så man det også. Ja, man forudså det faktisk, så da de fik lov at åbne i foråret 2020, havde man taget sagen i egen hånd. De lavede egne skilte med deres egne designs og egne farver – med de forskellige velkendte tekster (i nogle tilfælde i hvert fald).

Der var krav om, at der skulle skiltes ved indgangen til madmarkedet, men ikke hvordan skiltene skulle se ud. Og heller ingen krav om, at der skulle skiltes inden for murene og hvordan.

Faktisk blev mange af de forskellige skilte med egne tekster og symboler ret populære blandt gæsterne. Mange af gæsterne tog billeder og delte dem på sociale medier. Sågar politibetjente har taget billeder af skiltene.

De selvavede billeder og skilte har givet anledning til skæve grin og sjove episoder. I et forsøg på at standse grupper af "mundbindsfornægttere", der kunne komme i større grupper for at "forkynde deres budskab", som Gry Brix fra madmarkedet siger, så lavede man sin egen *dresscode*.



Her står der på skiltet, at man skal bære Fodtøj & Mundbind / Visir. Når der er en *dresscode* et sted, så kan virksomheden bortvise gæster, der ikke lever op til *dresscoden*. Præcist som andre steder, der har *dresscodes*.

I 2021 går man endnu et skridt i forhold til at arbejde kreativt med skiltene. Her arbejder man med "klatter", som skal hjælpe folk med at holde afstand og andre ting. Der er ingen tekst på "klatterne", så det er i høj grad den intuitive forståelse hos gæsterne, der appelleres til. "Det er en slags *nudging* i forhold til det, som gæsterne allerede godt ved", siger Gry Brix. Og det hele skal både give sikkerhed og tryghed og samtidig give et godt grin. Det skal jo være sjovt og spændende at gå på madmarked, for madmarkedet i Helsingør og snart også Hillerød er andet og mere end et madmarked. Det er et oplevelseshus, og her skal det være sjovt at være.

Madmarkedet går sine egne veje for at sikre, at gæsterne forstår, hvad de skal, kan og må. Det er kreativitet på højt plan, og det viser, at operationel *responsiveness* godt kan være andet og mere end "blot" at overholde krav og regler fra myndighederne. Man kan sige, at det er operationel *responsiveness* med et kærekoment twist. Strategisk placerer det ikke madmarkedet et nyt sted i forhold til andre lignende steder, men det adskiller klart kommunikationen på madmarkedet fra andet, man kunne forvente at se lignende steder.

(kilde: Interview med Gry Brix, Adm. Direktør, Værftets Madmarked)

HELD I UHELD-RESPONS

5. Nyt billetteringssystem i [Mønsted Kalkgruber](#) (operationel og strategisk *responsiveness*)

Mønsted Kalkgruber var som så mange andre kulturinstitutioner lukket ned i foråret 2020. Da beskeden så kom om, at der måtte åbnes igen, var det med en stor portion usikkerhed, om danskerne ville komme igen, om de ville, hvis de måtte, rejse ud af landet, og om tyskerne og andre måtte komme til landet. Da juli, august og september var gået, havde Mønsted Kalkgruber haft sin bedste sæson nogensinde med over 85.000 gæster.

Én blandt mange læringer fra sæsonen 2020 var, at det gamle billetteringssystem ikke længere duede. Det gamle system var baseret på, at gæsterne fysisk stod i butikken. Det betød også, at det var langsommeligt, hvilket skabte lange køer på spidsbelastningsdage, og det var svært at lave udtræk, der kunne bruges godt nok i forbindelse med *business intelligence*. Altså blev der resolut indkøbt et nyt billetteringssystem, der gør det muligt at lægge billetter ud online. På den måde kunne kunderne købe billetterne på forhånd, og man kunne undgå kø. Et problem, som havde plaget Mønsted Kalkgruber igennem det meste af juli og august.

Imidlertid medførte det nye billetteringssystem med online billetter også, at den gamle server ikke kunne følge med. Dermed måtte den gamle server også opgraderes.

Alt i alt medførte de mange gæster en række nye læringer, som kommer Mønsted Kalkgruber til gavn i de kommende sæsoner og har medført en række nye muligheder for præcis og markedsrelevant kommunikation med gæsterne. Som bonus har opgraderingen også medført, at det nu er blevet langt nemmere for ledelsen at lave aktuel *business intelligence* de næste mange år.

Ledelsen har udvist stor handlekraft ift. nye krav (operationel *responsiveness*) og har ved købet af nyt billetteringssystem og opdatering af serveren vist strategisk *responsiveness*, der kommer virksomheden til gavn fremover. Mulighederne i systemet er slet ikke udnyttet endnu, men bliver det formentlig i sommeren 2021. (kilde: Strategi for Mønsted Kalkgruber udarbejdet af Kvistgaard+HIRD, 2020)

KRYSTALKUGLE-RESPONS

6. *Forecasting* i [Feriecenter Slettestrand](#) (operationel, strategisk og radikal *responsiveness*)

Feriecenter Slettestrand blev lige som andre ramt hårdt af nedlukningen i foråret 2020. Og igen i vinteren 2020. En af de første ting, som feriecentret gjorde, var at skære helt ind til benet. Kun beholde de ting, der var nødvendige at have. Denne manøvre gjorde, at feriecentret kunne klare sig – og klare sig godt. Faktisk så gjorde manøvren, at feriecentret har kunnet allokere midler til at foretage forbedringer i lejligheder og skabe et nye cafémiljø ud mod gårdarealet, hvor børnene leger, og hvor mange andre aktiviteter foregår.

Men feriecentret er ikke stoppet her. Man har vurderet, at de forskellige *forecasting*modeller, der er tilgængelige nationalt, faktisk ikke gør arbejdet ret godt. Især ikke for en virksomhed som feriecentret, der er afhængig af at kunne forberede sig i god tid og dermed vinde konkurrencefordele i markedet

Feriecentret satte sig derfor for at skabe sin egen *forecasting*model, der kan beregne forskellige åbningsscenarier og deres sandsynlighed og disses implikationer for feriecentret – alt sammen baseret på tilgængelige data fra forskellige ministerier og styrelser. Igen handler det om at skabe nye forretningsmæssige fordele foran konkurrenterne.

Feriecentrets tilgang – ud over krav og regler fra myndighederne i forhold til det operationelle niveau – viser ganske klart, at feriecentret har ageret både strategisk og radikalt. Det er et eksempel på strategisk *responsiveness*, at man skærer ind og bruger likviditet til renovering af lejligheder og udvidelse af caféen. Men det er også radikal *responsiveness*, at man laver sin egen *forecasting*model, der kan hjælpe med at skabe forretningsmæssige fordele. (kilde: interview med Kristian Skjødt, direktør, Feriecenter Slettestrand)

HVAD NU HVIS...

7. Forandringsparathed i [Djurs Sommerland](#) (operationel og strategisk *responsiveness*)

Med omkring 800.000 gæster om året er Djurs Sommerland en af Danmarks mest besøgte forlystelsesparker, og det er et stort apparat, der skal sættes i gang, når parken hvert år åbner. I foråret 2020 blev åbningen skubbet til 11. juni, og der var mange forhold, som parken skulle have styr på, før åbningen kunne ske. Blandt andet indsatte parken et Covid-19-team, der havde til opgave at sikre, at alt kom til at gå efter myndighedernes retningslinjer, så alle kunne få en så god og tryk oplevelse som muligt.

Direktør Henrik B. Nielsen mener, at den vigtigste læring fra alle udfordringerne og benspændene fra foråret 2020 var forandringsparatheden. At både direktionen, medarbejderne og i sidste ende også gæsterne skulle have stor vilje til at være forandringsparate. Direktionen selv arbejdede med en række forskellige scenarier for genåbningen på et tidspunkt, hvor meget var uafklaret. Hvor mange gæster måtte komme ind? Hvor stor kapacitet kunne de køre med på hver forlystelse? Kommunikation med omverdenen om eksempelvis det forhold, at alle gæster skulle købe billet online. Og mange andre forhold.

Scenarierne, der blandt andet var baseret på kommunikation med myndighederne og en række forskellige beregninger, gjorde, at Djurs Sommerland var klar til at åbne, da myndighederne gav grønt lys. Det vil sige, at det omfattende apparat, der skal til, ikke sådan lige lader sig sætte i gang. Man kunne ikke åbne i slutningen af maj 2020, men altså først 11. juni. Alt dette kræver forandringsparathed som en del af *set-uppet* i Djurs Sommerland. Alt i alt et eksempel på både operationel og strategisk *responsiveness*. (kilde: Podcast *Tjek på turismen #4*, Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020)

CORONA-TID = TID TIL UDVIKLING OG NYTÆNKNING

8. *Take Away* som gateway for nytænkning, [Porsborgs](#), Ribe (operationel og strategisk *responsiveness*)

Der gik ikke mange timer efter nedlukningen i marts 2020, før Bjarne Christensen fra Porsborgs (gastro, bar, catering, kantiner og erhverv) var i gang med at designe deres nye *take away*-koncept. Det skulle vise sig at være en god idé. Dels var det et spørgsmål om at bruge de allerede indkøbte råvarer på noget fornuftigt og dermed holde forretningen i gang, og dels viste det sig, at *take away*-konceptet gjorde det muligt for Porsborgs at komme i kontakt med nye mennesker.

Igennem hele nedlukningsforløbet har Porsborg været indstillet på at bruge den nye situation til noget fornuftigt. Faktisk indrettede Bjarne Christensen et træskur på 100 kvadratmeter med testkøkken og kontormiljø til en slags eksperimentarium – Eksperimentariet eller Bunkeren som træskuret kaldes. Her udvikler de nye retter og cocktails. ”Her tør vi lege lidt. Her har vi et rum, hvor vi laver brainstorming. Stedet fungerer som et lille udviklingshub, hvor vi har mulighed for at trække os væk, og hvor vi har alle de redskaber vi skal bruge. Opslagstavler og meget mere. Næsten al vores udvikling udspringer derfra.” Bjarne tager gerne holdninger med fra gæsterne ind i Eksperimentariet for at skabe nye ting, som svarer på gæsternes behov.

Porsborgs har med Eksperimentariet skabt et nyt rum for at kunne tænke og gøre nyt. ”Vi tør stille os selv ubehagelige spørgsmål. Vi accepterer også, at vi ikke ved alt, og at vi betragter os selv som facilitatorer, hvor vi kan finde svar sammen med andre. Vores tilgang til verden er, at vi er nysgerrige og spørgsmålsstillende.”

Porsborgs udvikler nye menuer fire gange om året. Her er Porsborgs ikke bange for at tage andre ind. ”Vi har et komplet smagspanel, der hjælper os med både maden og servicen. Alt er i princippet oppe at vende.”

Porsborgs har det mod, der skal til for at sænke paraderne, så der kan ske nytænkning væk fra den tunge driftstænkning. Tid er en væsentlig faktor for Porsborgs’ *responsiveness* i forhold til corona-krisen. Bjarne Christensen mener, at der skal afsættes tid til at fundere over, hvordan virksomheden fungerer og skal fungere.

Corona-krisen har sat streg under nødvendigheden af udvikling og nytænkning for at kunne klare sig igennem krisen. Porsborgs har prioriteret tid til udvikling og nytænkning, så der kunne svares både operationelt og strategisk på markedets krav.

(kilde: Podcast *Tjek på turismen #3*, Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020)

ET TAGSELVBORD AF STRATEGISK OG RADIKAL RESPONS

9. *Drive-in-bingo* og meget mere, [Hotel Refborg](#), Billund (operational, strategisk og radikal *responsiveness*)

”Helt ærligt, lige efter 11. marts 2020 brugte jeg omkring en uges tid til at tude over det hele, indtil min bank ringede og fortalte mig, at jeg jo har en sund forretning. Det gav mig ro i maven, og jeg fik fornyet energi til at tage fat igen.” Sådan fortæller Torben Klovborg Christiansen, der er indehaver af Hotel Refborg. Oven på chokket med nedlukningen tog Torben i den grad fat. Sammen med en kammerat, der havde en masse forskelligt lyd-, lys- og optageudstyr, gik han i gang med at skabe helt nye tiltag. Nye tiltag, der ikke blot var nye i Billund, men faktisk *cutting-edge* i Danmark på det tidspunkt.

Torben har lavet *drive-in-bingo* (og gør det stadig) for op mod 400 biler. Torben har tidligere været bingo-opråber, så helt nyt var konceptet ikke for ham, men at han skulle sidde i sin bil og tale direkte til op mod 400 bilister i deres egne biler via et særligt FM-signal, havde han ikke forestillet sig som hotelindehaver. Han har lavet liveshow på Facebook 1. april 2020, hvor han og en masse andre fra Billund-området fortalte om deres syn på corona-krisen, og hvordan de håndterede den. Showet blev sendt fra et studie, der blev indrettet på hotellet, og hele Billund så med. De forskellige aktiviteter på denne særlige april-aften i 2020 gav et overskud på 250.000 kr., der blev brugt i Billund som tak for støtten.

Torben og kammeraten har også lavet *drive-in-bio*. Hertil kommer også *drive-in*-gudstjeneste for Frikirkerne, hvor der kom mere end 1.000 biler. Det var med livemusik og mange forskellige indslag. Herefter fulgte også gudstjenester for folkekirkerne. Oven i disse ting lavede Torben og kammeraten også *drive-in*-koncerter, som nogle af de første i Danmark.

Torben havde en masse energi oven på den gode udmelding fra banken, og han ville ikke bare sidde på sine hænder og vente på, at det hele gik over. Ingen havde jo forestillet sig, som han siger, at det ville trække så langt ud. Torben siger også, at ”der var ingen, der kom med en stor pose penge, så vi måtte gøre noget. Vi ville gerne holde både os selv og samfundet i gang.”

Oven i alle de forskellige aktiviteter fulgte også et *take-away*-koncept, som stadig kører. Der har været en enorm opbakning i byen til konceptet, og det er Torben meget taknemmelig for. Som han siger, ”så var mange af aktiviteterne ikke til gavn for ham selv direkte, men mere som en støtte til lokalsamfundet. Vi skulle holdet det hele i gang.” Men Torben håber selvfølgelig på, at de mange initiativer på sigt betaler sig hjem på en eller anden måde. (kilde: Interview med Torben Klovborg Christiansen)

RESPONS PÅ DANSKERNES LÆNGSEL EFTER NATUR

10. *Outdoor*-strategi hos [Vejlsøhus Hotel & Konferencenter](#) / Gl. Skovridergaard Hotel & Konferencenter (operationel og strategisk *responsiveness*)

”I starten af nedlukningen i marts 2020 var vi noget paralyserede”, siger hotelchef Jakob Beck Wätjen fra Vejlsøhus Hotel & Konferencenter og Gl. Skovridergaard ved Silkeborg og fortsætter: ”Hele Vejlsøhus’ møde- og konferencegrundlag forsvandt fra den ene dag til den anden, og det var svært at gennemskue, hvor lang tid nedlukningen ville være.”

Jakob fortæller, at en af konsekvenserne af nedlukningen var, at stort set alle blev sendt hjem, og kun få var på arbejde. Dengang var det vanskeligt at gennemskue, hvordan hjælpepakkerne ville komme til at se ud, og derfor var det naturligt at sende de fleste ansatte hjem og kun beholde en kerne.

Jakob er hotelchef for Vejlsøhus Hotel & Konferencenter og Gl. Skovridergaard Hotel & Konferencenter. Det er to vidt forskellige hoteller, der normalt henvender sig til to forskellige målgrupper. Men i denne situation, da man i slutningen af april 2020 kunne mærke, at mange danskere var sultne efter at komme ud i naturen og dermed væk hjemmefra, nærmede de to hoteller sig hinanden i forhold til målgrupper. Pludselig så man lige så mange biler med cykelanhængere på Gl. Skovridergaard som på Vejlsøhus. Det var tydeligt, at danskerne gerne ville ud og cykle (mest MTB) og vandre i naturen omkring Silkeborg.

Jakob fortæller, at man allerede for et par år siden var begyndt at arbejde med MTB som en særlig målgruppe, men at vandring var noget nyt for dem. Det tog fart i forbindelse med corona-tiden i foråret og sommeren 2020 og er noget, de gerne vil arbejde videre med.

Ét af de mange interessante tiltag, der blev gjort i foråret 2020, var at starte et samarbejde op med MUSEUM Jorn og AQUA. Samarbejdet giver god mening. Jorn-museet er eksperter i kunst og kultur, AQUA er eksperter i natur, og hotellerne kan levere opholdet med overnatning, bispisning og øvrige oplevelseselementer. Jorn-museet ville gerne give gæster mulighed for at møde kunsten i naturen. Derfor blev der lavet nogle kunstruter, som man kunne besøge til fods eller med cykel. Jorn-museet havde selv nogle cykler, de stillede til rådighed, mens hotellerne købte 5 og lejede 5 el-cykler. Det viste sig at være en god idé, og der var god efterspørgsel på produktet. Jakob mener dog, at der vil være større potentiale for produktet i 2021, for nu er det et gennemprøvet produkt, og ruterne er der. Dertil kommer, at gæsterne efterspørger oplevelser i naturen til fods og på cykel som aldrig før.

RESPONS PÅ DANSKERNES LÆNGSEL EFTER NATUR

Fortsat

På spørgsmålet om, hvad Jakobs vigtigste læring fra corona-tiden er, så peger han på nødvendigheden af at skulle omstille sig. ”Vores kerne er at give gode oplevelser og god service til vores gæster. Det, vi brænder for hver dag, blev lige pludselig forbudt. Det krævede en del omstilling fra os alle.”

Jakob er sikker på, at møde- og konferencemarkedet vender tilbage. Måske nok ikke i samme form som tidligere, men det vender tilbage. Jakob er også sikker på, at deres produktportefølje bliver udvidet med flere naturoplevelser. Det er helt i tråd med den profil, som Silkeborgområdet har i forvejen.

Hotellernes omstilling til et nyt dansk marked med fokus på oplevelseshungrende forbrugsglade danskere har givet blod på tanden og giver hotellerne nye strategiske muligheder. Den operationelle *responsiveness* er uden tvivl på plads. Det er blot et krav med afspritning, mundbind og afstand, og man kan se det på hotellernes kommunikation, at det er der helt styr på. Men hotellernes omstilling til et andet mere naturhungrende publikum er af mere strategisk karakter, som kan få betydning for hotellernes fremtid – kombineret med møde- og konferencemarkedet, når det i en eller anden udstrækning vender tilbage.

(kilde: Interview med Jakob Beck Wätjen, Hotelchef)

SELVTVUNGEN INNOVATION

11. Viden- og ekspansionsstrategien i Thyborøn (operationel, strategisk og radikal *responsiveness*)

Michael Madsen er indehaver af [Jyllandsakvariet](#), Iskunsten og meget mere. Michael har en særlig tilgang til udvikling af både egen virksomhed og dansk turisme generelt. Han vil gerne samarbejde og er ikke bange for at dele ud af gode idéer. Han har også som grundlæggende kendetegn, at han hele tiden suger viden til sig fra alle mulige forskellige kilder. ”Det er en helt bevidst strategi, for der kan ligge guldgrube i et foredrag på en konference, et webinar, eller hvad det nu måtte være.”

Eksempelvis tog Michael fat i tankerne fra midten af 0-erne om, at mange turister i fremtiden ville efterspørge guidede ture ud i naturen. At der ville være et behov for at få ekspertviden om naturen, når danskerne var ude i den. Det var der måske ikke mange, der troede på dengang, men det gjorde Michael. I dag tilbyder Jyllandsakvariet guidede ture ud i naturen. Blandt andet Østerssafari i Limfjorden og meget mere.

Midt i corona-krisen i juli i 2020 åbnede Michael så Iskunsten. Iskunsten er en ny attraktion i midten af Thyborøn. Det er et samarbejde mellem en række kunstnere, der laver spændende kunstværker i is. Man kan spørge sig selv, om timingen var specielt god – der midt i corona-krisen. Men med mange danskere, der var tvunget til at blive i Danmark sommeren over, var det nok ikke så skørt endda.

Og som Michael siger, man skal spørge sig selv, hvor galt det kan gå. Og så skal man prøve ting af. Man skal turde prøve ting af, som man selv tror på.

Michael har også brugt corona-krisen til at tænke på de kompetencer, der er brug for i virksomheden – både under krisen og især efter krisen. Så hvor andre har afskediget medarbejdere, har Michael set sig om efter nogle nye kompetencer til sin virksomhed. Kompetencer, der kan hjælpe virksomheden videre især efter corona.

Michaels bevidste valg af en viden- og ekspansionsstrategi gør ham i stand til hele tiden at foretage nye investeringer, prøve nye ting af. Ting som kan hjælpe virksomheden til kontinuerligt at være på forkant. Hvis man taler om *forced innovation* (tvungen innovation), så er det Michael selv, der tvinger sig selv til at holde øjne og ører åbne for nye muligheder. Kombineret med corona-krisens ekstreme omstændigheder, naturligvis. Michael viser en ekstrem agilitet i sin måde at håndtere ændrede efterspørgselsmønstre, trends, tendenser og teknologiske muligheder på, så det kan optimere forretningen mest muligt. Jyllandsakvariet med Michael i spidsen har således både styr på den operationelle, den strategiske, og den radikale *responsiveness* i forhold til corona-krisen.

(kilde: Podcast *Tjek på turismen #9*, Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020)

#BRANDTSHJEMMEFRA

12. Den digitale strategi hos [Kunstmuseum Brandts](#) (operationel, strategisk og radikal *responsiveness*)

Fra den ene dag til den anden i marts 2020 blev det, museer og kulturinstitutioner lever af, nemlig at samle mennesker om kunst og kultur, praktisk talt forbudt. Disse virksomheder lever af at skabe interessante, relevante, vedkommende og også ofte provokerende udstillinger for både danske og udenlandske gæster. Med ét var det ikke længere muligt.

Kick Start Kulturturisme-projektet (Silverbullet og Kvistgaard+HIRD i regi af Wonderful Copenhagen, 2020) viser blandt andet, at digitalisering blev ét af hovedgrebene for mange museer og kulturinstitutioner ikke bare i Danmark men i hele verden. Der er mange eksempler på tiltag, der giver gæsterne mulighed for stadig at komme tæt på museernes og kulturinstitutionernes udstillinger – nu blot digitalt. Hvis brugerne ikke længere kunne komme på museum, måtte museerne komme til brugerne. Som Jensen, Skovrup & Smed (2021) skriver, så er digitale museumsbesøg ikke noget nyt. Allerede i 2005 blev de første præsenteret rundt omkring i verden. Forskellen fra dengang og så til 2020 / 2021 er dog omfanget og intensiteten af den digitale indsats fra museernes og kulturinstitutionernes side.

For at vise omfanget af Kunstmuseum Brandts digitaliseringsindsats er der med tilladelse bragt et længere uddrag fra Jensen, Skovrup & Smeds bog *Museums-innovation i en corona-tid* (2021):

”Da corona-pandemien ramte Danmark, og landet lukkede ned, var Kunstmuseum Brandts hurtige til at tænke i alternativer og komme op med nye måder at formidle på, blandt andet via digitale initiativer på virtuelle platforme. De virtuelle og digitale initiativer antog i princippet tre forskellige former eller formater: 1) ’Mini Tours’, 2) ’Online rundvisninger’ og 3) Undervisningsvideoer (Ryge, 2020: u.p.):

1) ’Mini Tours’ var ca. 1 minutter lange video-præsentationer, der tog udgangspunkt i et enkelt værk eller, mindre hyppigt, en udstilling. Den første Mini Tour, der handlede om Jens Juuls selvportræt (1767), blev lagt op den 14. marts 2020, dvs. kun få dage efter annonceringen af *lock-down* den 11. marts. Selve initiativet og konceptet ’Mini Tour’ blev allerede annonceret i forbindelsen med meddelelsen om den midlertidige lukning af museet den 12. marts 2020.

2) ’Online Rundvisninger’ var lidt længere videoer (fra ca. 14 til 50 min.), hvor en rundviser fra museet gav en guidet omvisning i en udstilling eller i en række af værker. Rundvisningerne omfattede værkerne i den faste udstilling, men der blev også produceret live-rundvisninger i de nye særudstillinger, der ikke var tilgængelige under corona-nedlukningen.

#BRANDTSHJEMMEFRA

Fortsat

3) Endelig er 'Undervisningsvideoer' et mellemlangt format på mellem 3 og 8 minutter målrettet forskellige elevgrupper eller trin i grundskolen, ofte med indlagte praktiske opgaver til eleverne. Videoerne tematiserer også de aktuelle udstillinger om Dea Trier Mørch og Pixar såvel som mere almene emner som "Det moderne gennembrud på Kunstmuseet Brandts", "Det realistiske vs. det abstrakte" og "Abstrakt fotografi". Disse videoer er også tilgængelige på både Facebook og YouTube (Ryge, 2020: u.p.), sidstnævnte på en kanal under overskriften "Besøg Kunstmuseet Brandts hjemmefra."

Som Jensen, Skovrup & Smed (2021) konkluderer, så er der mest af alt tale om, at Brandts tapper ind i de mange nye muligheder, der er i forbindelse med Corona-krisen for, at brugerne kan logge på hjemmefra og "gå på museum". Det er under Corona-krisen blevet en udbredt aktivitet at gå på museum hjemmefra. Jensen, Skovrup & Smed (2021) konkluderer også, at Brandts digitale tilbud hovedsageligt er innovation, der er "new to the customer", men ikke ny på så mange andre områder. At gå på museet digitalt er ikke "new to the world", "new to the industry", "new to scientific society" eller "new to the domestic market". Som på så mange andre danske museer og kulturinstitutioner var digitalisering i sig selv ikke nyt, da digitalisering af kulturarv er en efterhånden almindelig del af museernes aktiviteter.

Men den mere udadvendte publikumsrelaterede digitalisering og omfanget hos Brandts gør, at der kan tales om "new to the firm". Mange andre danske museer har oplevet, at den stigende brug af digitale værktøjer har skabt en stejl læringskurve blandt museernes medarbejdere. En situation, der formentlig vil komme både museer, kulturinstitutioner og ikke mindst gæsterne til gode i de kommende mange år. Der er således tale om både operationel, strategisk og radikal *responsiveness* hos Brandts.

(kilde: Jensen, Skovrup & Smed, 2021)

BLIV GERNE LIDT LÆNGERE...

13. Bliv gerne lidt længere... [Hotel Savoy](#), København (operationel, strategisk og radikal *responsiveness*)

Et (storby)hotel er normalt konceptualiseret omkring korte ophold – alt fra strategi over drift til markedsføring handler om korte ophold. Det er *the name of the game*.

Men når coronaen vender alting på hovedet, flyene holder stille, gæsterne bliver hjemme, grænserne lukker, og man lige har erhvervet et hotel i København, så kan det enten være anledningen til dybe eksistentielle tanker om, hvorvidt man nu har handlet forkert med købet af hotellet; eller det kan være anledningen til at tænke det hele om. Til at tænke hele hotellets konceptualisering om.

Karim Nielsen stod i netop dén situation. Med erhvervelsen af Hotel Savoy i København måtte han gentænke hele sin nye forretning. "Jeg har nok bare en grundlæggende optimisme. Det er sådan, jeg er. Min tilgang er, at der altid findes en løsning."

Med dét som udgangspunkt fyrede Karim hele personalet undtagen 3 fra *housekeeping* og lagde en langsigtet plan. Med nedlukningen af Danmark og stor usikkerhed omkring hjælpepakker og dissens omfang i forhold til hotellerne i Danmark måtte Karim Nielsen handle for at sikre hotellet og skabe omsætning.

Ud af denne situation med sorte skyer over hele horisonten skabte Karim Nielsen konceptet *Long Stay*, hvor det for eksempel er studerende, der kommer og bor lang tid på hotellet og nyder de fordele, der er ved at være på et hotel.

Long Stay-konceptet er blevet sådan en succes, at Karim Nielsen håber, at det bærer hans hotel igennem krisen. Ikke med overskud, men med en virksomhed, der kører rundt.

Undervejs har Karim Nielsen foretaget en række eksperimenter sammen med gæsterne. Blandt andet har han arbejdet med to typer af gæsteservice, nemlig et digitalt og et personligt gæsteservicekoncept. Gæsterne har vist sig at være langt mere indstillet på at foretage digitale handlinger nu end tidligere. Det giver nogle klare forretningsmæssige fordele for hotellet.

Karim Nielsen har også eksperimenteret med det velkendte morgenmadskoncept med buffet. Men Karim Nielsen vil gerne væk fra buffett'en og den risiko for madspild, der ligger i dette indgroede koncept. Hvis der ikke skal være buffet, hvad skal der så være? Hvordan kan man arbejde med morgenmad uden buffet?

En af løsningerne er at skubbe "plejer" ud ad døren. Derfor handler det også om at tænke i uddannelse af personale, så personalet i højere grad er fleksible i forhold til at løse de opgaver, der nu skal løses. Eksempelvis at receptionspersonalet eller barpersonalet også varetager opgaven med morgenmad. Det kræver nok nogen tilvænning, men det skal nok komme, for som Karim Nielsen afslutningsvist siger: "Vi vil lære af situationen, så vi kan bruge det i fremtiden. På den måde får vi det bedste ud af corona-krisen. Det bedste for os."

VI HÅBER PÅ SNARLIG BOUNCE-BACK

14. Den non-responsive by (operationel *responsiveness*)

I en by i Danmark har turisme- og oplevelsesvirksomhederne over mange år vænnet sig til at være underleverandører til "den store virksomhed" i byen. Der har altid været en slags "når det regner på præsten, så drypper det på degnen"-strategi blandt underleverandørerne. Da Danmark lukkede ned i marts 2020 og igen i vinteren 2020 opstod der manglende *responsiveness* blandt underleverandørerne, der tilsyneladende venter på, at krisen skal gå over.

Underleverandørernes store afhængighed af "den store virksomhed" gør dem i høj grad sårbare, og de kan let komme til at mangle konkrete redskaber og erfaring i forhold til at kunne reagere målrettet og agilt strategisk og konstruktivt.

Underleverandørerne har i mange år været vant til at "læne sig op" op ad "den store virksomhed" og de strategiske indsatser, der kom derfra. I en ny situation som corona-tiden, hvor det har været nødvendigt for underleverandørerne selv at agere, har det haft svært ved at se mulighederne i egne produkter og områdets mange rekreative tilbud.

Byen er hårdt ramt på grund af krisens indflydelse på "den store virksomhed", og især de mange underleverandører ligger stort set stille. Eksemplet viser, hvordan afhængighed af én stor virksomhed blandt underleverandører kan skabe manglende *responsiveness* i en krisesituation. Det virker næsten som om, underleverandørerne end ikke kan (evner) og vil (vilje) reagere på krisen. De afventer tilsyneladende reaktionen fra "den store virksomhed" i stedet for selv at agere. Der er ingen tegn på, at underleverandørerne har den nødvendige vilje til at agere agilt eller fleksibelt. Derfor agerer de heller ikke responsivt ud over de krav, der stilles til dem af myndighederne ift. afstandsafmærkning, afspritning med videre. Der er ingen tegn på andet end operationel *responsiveness* blandt underleverandørerne. (kilde: Dansk Kyst- og Naturturisme, 2021)

Tabel 1 viser en oversigt over alle 14 vignetter og de forskellige typer af *responsiveness*, der er fundet i vignetterne.

Af 14 virksomhedscases er der 4 virksomheder, der har en type *responsiveness*, der kan siges at være af radikal karakter.

9 af 14 virksomheder har en type *responsiveness*, der kan siges at være af strategisk karakter. Heraf er der sammenfald med de 5 virksomheder, der har radikal *responsiveness*.

Alle 14 virksomheder har operationel *responsiveness*. Dette skyldes, at denne type *responsiveness* er bestemt af myndighederne og grundlaget for overhovedet at kunne åbne igen i foråret og sommeren 2020. Uden overholdelse, ingen åbning. Så denne type *responsiveness* er givet – med forskellige grader af kreativitet og originalitet, som det især ses af vignetterne 2 og 4.

Det mest foruroligende er Vignet 14, hvor store dele af byens turisme- og oplevelsesvirksomheder er så afhængige af ”den store virksomhed”, at de ikke ser sig nødsaget til at reagere selvstændigt. De afventer blot ”den store virksomheds” reaktion og håber på, at det snart går over, så det kan blive *business as usual*. De håber altså på, at der bliver tale om ”*bounce back*”. Det forekommer usundt på sigt. Det er en form for *non-responsiveness*, der næppe heller er i ”den store virksomheds” interesse på langt sigt. Der er ikke meget ”*bounce forward*” i vignetten om den non-responsive by.

Vignet	Operationel <i>responsiveness</i>	Strategisk <i>responsiveness</i>	Radikal <i>responsiveness</i>
1. Karkludeløsningen	X		
2. Karantænekassen	X	X	
3. Flowhåndtering	X		
4. Skilteblindhed	X		
5. Billetteringssystem	X	X	
6. Forecasting	X	X	X
7. Forandringsparathed	X	X	
8. Take-away	X	X	
9. Drive-in-bingo	X	X	X
10. Outdoor-strategi	X	X	
11. Viden- og ekspansionsstrategi	X	X	X
12. Den digitale strategi	X	X	X
13. Bliv lige lidt længere...	X	X	X
14. Den non-responsive by	X		

Tabel 1: Oversigt over vignetter og de forskellige typer *responsiveness*, der er fundet i vignetterne

4

LÆRINGSPUNKTER



HVAD LÆRER DE 14 VIGNETTER OS OM *RESPONSIVENESS*?

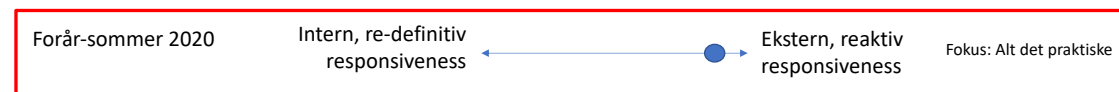
De 14 vignetter er næppe repræsentative for danske turisme- og oplevelsesvirksomheder generelt, men de giver et indblik i, hvordan en række virksomheder har reageret på en unik og voldsom situation, nemlig corona-krisen.

Vignetterne fortæller en række ting. Set i forhold til operationel *responsiveness* er der ingen tvivl om, at virksomhederne har fulgt myndighedernes retningslinjer og indrettet deres virksomheder efter kravene. Det er en slags automatisk respons på udefrakommende krav.

Lidt mindre automatisk en operationel *responsiveness* er den måde, hvorpå virksomhederne sikrer egen overlevelse i form af afskedigelser, re-organisering, ændring af funktioner, *task-force*-etablering og meget mere. Denne type *operational responsiveness* er virksomhedsafhængig og har forskellige udfald fra virksomhed til virksomhed.

Det er postulatet her på baggrund af de 14 vignetter samt indblik i en række virksomheders *responsiveness* (Kick Start Kulturturisme, 2020), at langt hovedparten af danske turisme- og oplevelsesvirksomheder har haft fuldstændig styr på den operationelle *responsiveness*, og at virksomhederne især i starten af corona-krisen har haft fokus på en eksternt betinget re-aktion med blikket rettet mod alt det praktiske, der skulle styr på. Det kan illustreres i Figur 4.

Vignetterne viser dog også, at der har været re-definitiv *responsiveness* i den indledende periode. Denne form for reaktion har dog ikke været udbredt.



Figur 4: Egen model, der illustrerer forholdet mellem intern re-definitiv og ekstern, re-aktiv responsiveness

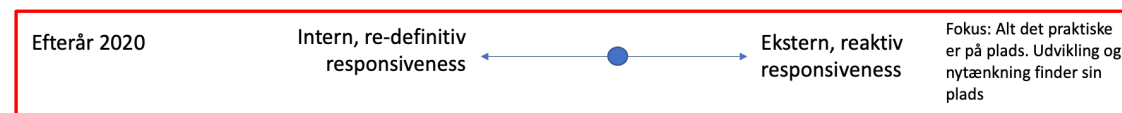
” Da Coronaen ramte, begyndte vi at geare organisationen op, så der var flere til at holde på digerne. (direktør Aage Jacob Stockholm, Grim Fest, 2021)

HVAD LÆRER DE 14 VIGNETTER OS OM *RESPONSIVENESS*?

Nogle af vignetterne fortæller også en historie om en fremadskridende opmærksomhed på nødvendigheden af at tænke og agere på nye måder. Dette er formentlig koblet til det faktum, at krisen blev mere langvarig og mere vidtrækkende end forudset af alle.

Det er postulatet her, at med tidens fremadskriden kom alt det praktiske i forhold til skiltning, afspritning, mundbind og meget mere. Disse forhold var på plads, som først og fremmest var eksternt baserede reaktioner, og der kom mere fokus på udvikling og nytænkning.

Som Figur 5 illustrerer, så kom der mere fokus over imod interne, re-definitive reaktioner, der kunne give virksomhederne nye muligheder. Med tiden kom der et større mulighedsrum for virksomhederne til at arbejde med egne markeds-muligheder på et strategisk niveau.



Figur 5: Egen model, der illustrerer forholdet mellem intern re-definitiv og ekstern, re-aktiv responsiveness

HVAD LÆRER DE 14 VIGNETTER OS OM *RESPONSIVENESS*?

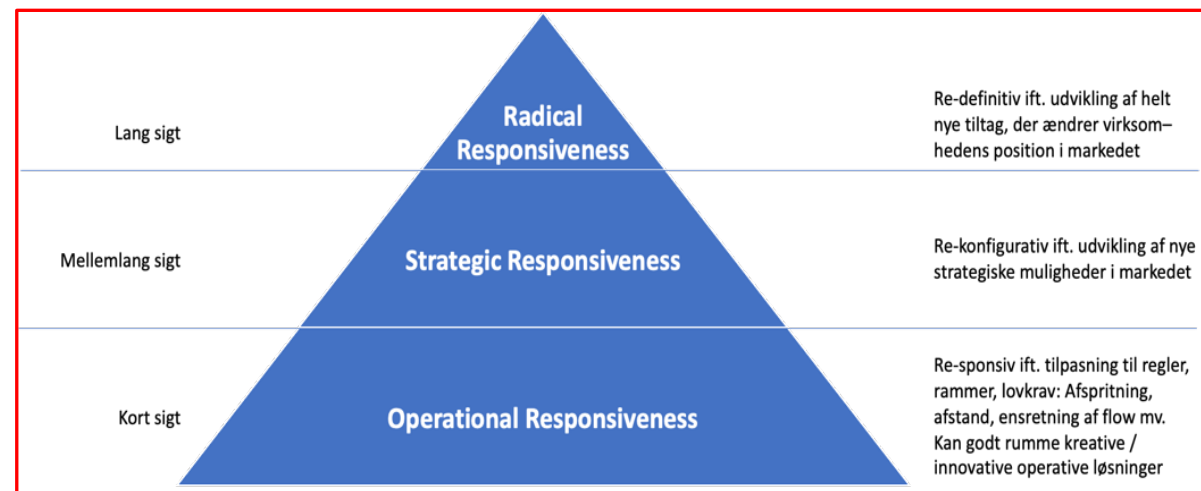
Enkelte af vignetterne fortæller historien om stort internt overskud til at reagere re-definitivt i en presset situation.

Det er ganske vist sådan, at nogle af vignetterne viser dette overskud ret tidligt i processen, mens andre først gør det senere.

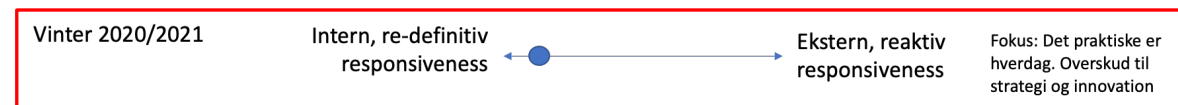
Postulatet her er, at der sker en tidsmæssig forskydning i fokus væk fra det operationelle niveau af *responsiveness* og over imod det strategiske og radikale niveau af *responsiveness* (se basismodellen i form af Figur 6). Figur 7 viser denne tidsmæssige forskydning.

Det skal indskydes, at mange turisme- og oplevelsesvirksomheder ganske naturligt bruger vinterperioden til refleksion over den forgangne sæson og forberedelse til næste sæson. Dog er det helt særlige her, at der ikke er tale om en "normal" vinterrefleksion, men mere om en helt afgørende nødvendig refleksion over, hvad den enkelte virksomheds kerne er og skal bestå af. Det er altså en langt mere omsiggribende virksomhedsintern re-definitiv proces, der har fundet sted i virksomhederne i denne anormale situation.

En sådan situation stiller krav til virksomhedernes interne kompetencer i forhold til at re-definere sig selv. Hvem er vi, hvad skal vi, hvordan gør vi det, kan vi gøre det anderledes, og i så fald hvordan, hvad skal der til? Disse spørgsmål er langt mere re-definitive end "*business-as-usual*-refleksion". Disse er af mere fundamental karakter ift. overlevelse fremadrettet.



Figur 6: Egen model på basis af forskellige definitioner af begreberne



Figur 7: Egen model, der illustrerer forholdet mellem intern re-definitiv og ekstern, re-aktiv responsiveness

NUTIDENS OG FREMTIDENS NYE UDFALDSRUM

De 14 vignetter og viden fra Kick Start Kulturturisme-projektet i regi af Wonderful Copenhagen (Silverbullet & Kvistgaard+HIRD, 2020) viser ganske klart, at corona-krisen også bringer nye muligheder med sig. Det viser sig, at der ikke alene er tale om negative effekter af krisen.

Året 2020 muliggør således på en række områder helt nye udfaldsrum for ny praksis og for nytænkning; for innovation af nye processer og produkter i danske kulturinstitutioner. Både for den enkelte turisme- og oplevelsesvirksomhed og for dansk turisme generelt.

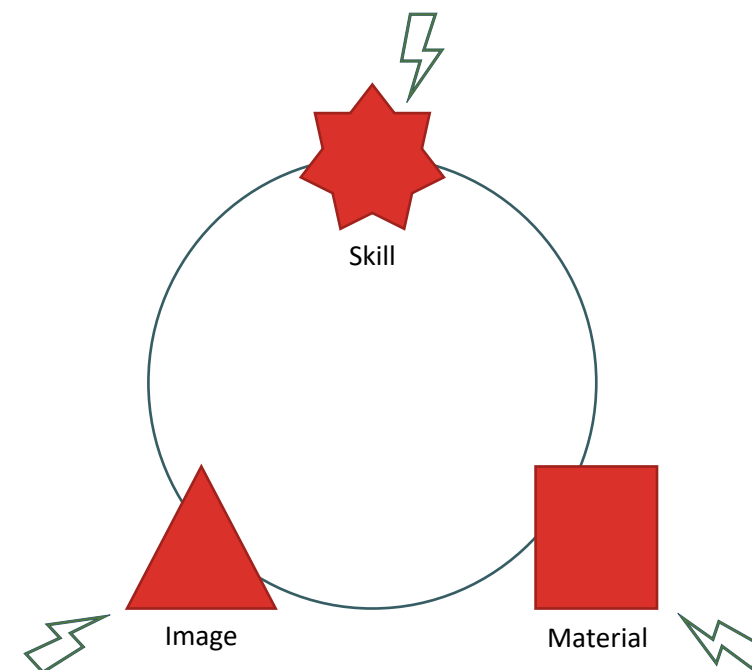
I modsætning til megen innovationsteori arbejder Pantzar & Shove (2010) med innovationspraksis, altså praksis der reelt udspiller sig i virksomheder, når der innoveres i forhold til nye processer og produkter. De arbejder med et sammenspil mellem *Skills* (viden), *Image* (position) og *Material* (materialer). I en praksisdrevet innovationsproces er disse tre elementer i konstant vekselvirkning med hinanden.

Året 2020 har imidlertid tydeligt vist, at blandt andet udviklingsprocesser i virksomheder i høj grad påvirkes af eksterne forhold. Pantzar & Shoves model fra 2010 tilføjes - i et år som 2020 med pandemi - voldsomme påvirkninger udefra. Covid-19 situationen er i modellen vist som lyn, der påvirker hvert element i modellen. Den viden, man i eksempelvis kulturinstitutionerne troede, var gyldig viden om markedet, egne processer, samarbejdsrelationer, produkter med videre bliver rystet grundigt. Det samme gør sig gældende for image og materialer.

Denne situation tvinger virksomheder ud i nye især interne udviklingsprocesser, der ikke længere er forbeholdt de store *tech*-virksomheder (Amazon, Google, Apple, Microsoft med flere). Med corona-krisen er det blevet hverdag at arbejde med udviklingsprocesser – endda kritisk vigtigt. Vignetterne viser, at der for langt de flestes vedkommende er tale om nye praksisser for virksomhedernes eksistensberettigelse. Det er nyt, og det skaber nye muligheder. Der er behov for at arbejde strategisk med forretningsudvikling og for at arbejde agilt og fleksibelt for at være responsiv i forhold til omgivelserne, der er i hastig forandring og udvikling.

”

Responsiveness is an organization's ability to identify and effectively adapt to the continuous change in their industry and in their customers' preferences. Companies who effectively adapt to change are better able to manage disruption and consistently meet their customers' expectations. Enabling responsiveness relies on the process of identifying, capturing, and transforming.
([AppCentrica](#))



Figur 8: Inspireret af Pantzar & Shove, "Understanding innovation in practice...", 2010

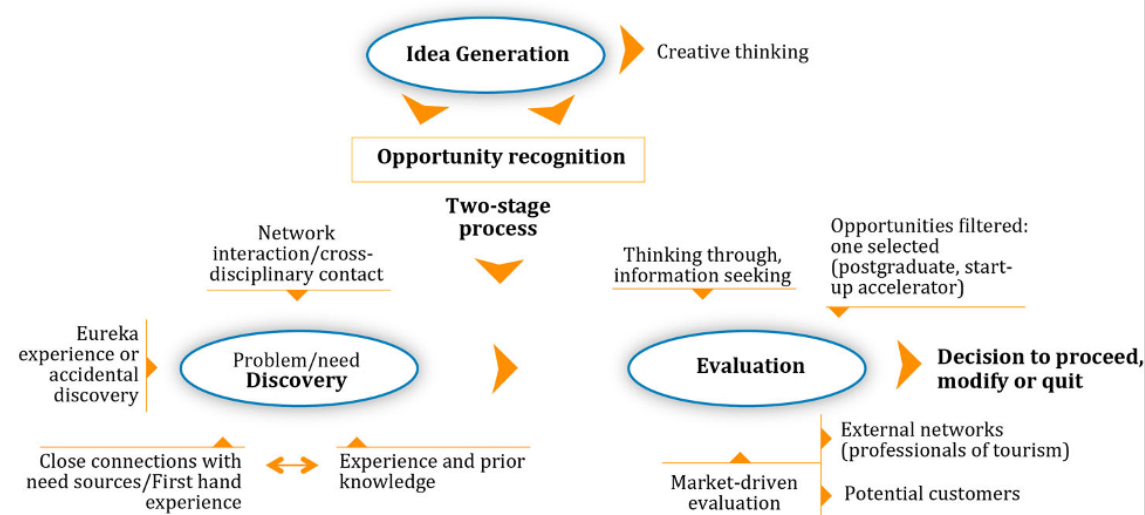
FREMTIDENS LÆRING IBLANDT TURISME-ENTREPRENØRER

En ting, der synes at skinne igennem al arbejde med entreprenører, iværksættere og start-ups, er deres evne til at handle agilt, tænke fleksibelt og være responsive over for deres omverden og de muligheder, der ligger heri. Måske ligger der værdifuld læring for allerede etablerede virksomheder i de måder, som disse helt nye virksomheder går til markedet på. Især mens de endnu er små.

Rodriguez-Sanches et al. (2019) har set nærmere på innovationsprocesser i 24 nystartede spanske turismevirksomheder. Heri omtaler de rigtigt, at der i lang tid har været tale om en slags *black box* i forhold til, hvad det helt præcist er, der sker, når disse *new-to-tourism* iværksættere arbejder.

I deres konklusion taler Rodriguez-Sanches et al. om den generelle forskel på virksomheder, der har været i drift i mange år, og så iværksætterne, og at denne forskel er tænkningen. Iværksætterne er kendetegnet ved iterative og dynamiske tænkingsprocesser, hvor *agility*, *flexibility* og *responsiveness* er kernebegreber. Iværksætterne er meget mere villige til at bruge de termer, som Lundvall et al, 2007, bruger, nemlig *DUI*, som betyder *Doing*, *Using* og *Interacting*. De er klar til hele tiden at disrupte deres egne processer for at komme i mål - hvad så end målet viser sig at være.

”We are living during a time of incredible digital transformation. Agility is the new reality of the business world. During these challenging times, companies have been forced to adapt and innovate. Throughout history, many of the largest technological and economic leaps were forced by incredible circumstances, such as during World War II. I believe that the current incredible circumstances that have forced many businesses to digitize will play out as the basis for a large technological and economic leap forward. (Azamat Sultanov in [Forbes](#))



Figur 9: The dual process of discovery and its different forms, Rodriguez-Sanchez et al., 2019:889

Vignetterne i denne publikation viser – med én undtagelse – at der er tegn på nye tænkingsmåder i turisme- og oplevelsesvirksomheder, der kan minde om processerne vist i Figur 9. Her skriver forfatterne til modellen, at iværksætterne viser en helt særlig årvågenhed over for problemer og disses mulige løsninger. Den samme slags årvågenhed kan findes i 12 af de 14 vignetter. Og dét må siges at være opløftende og lover godt for fremtiden.

EVALUERING AF *RESPONSIVENESS*-MODELLEN

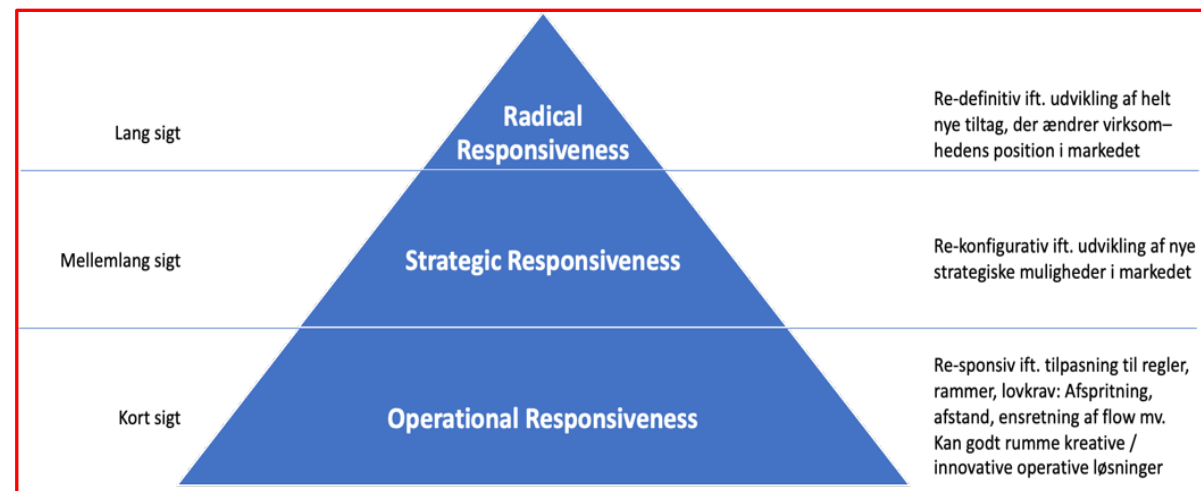
De 14 vignetter viser på hver sin måde, at der i sandhed har været mange måder at reagere på den meget unormale situation, som turisme- og oplevelsesvirksomhederne siden marts 2020 har befundet sig i. Vignetterne viser blandt andet, at det meget handler om det perspektiv, som virksomhederne går til situationen med.

Måske er det faktisk de mest optimistiske, der når længst i sådan en unormal situation. Måske er det *Dream Teams*, der har både *hackere*, *hustlere* og *hipstere* (se *The Lean Startup* af Eric Ries, 2011), som kommer bedst ud af sådanne ekstreme situationer. Det kan denne rapport ikke sige noget præcist om.

Rapporten og de 14 vignetter kan derimod sige noget om, hvorvidt *responsiveness*-modellen (Figur 10) kunne se ud til at holde. Baseret på den kvalitative tilgang, der er i denne rapport, kan det stilfærdigt hævdes, at modellens tre niveauer holder i forhold til at beskrive den situation, som virksomhederne har måttet forholde sig til.

Det operationelle niveau har de alle styr på for så vidt angår kravene fra myndighederne. Men samtalerne har også vist, at det operationelle niveau også indeholder helt konkrete tiltag som krisehåndtering af medarbejdere, økonomi, organisering osv.

Både det strategiske og det radikale niveau er fundet i de 14 vignetter. At det radikale niveau er relativt sparsomt repræsenteret er næppe overraskende al den stund, at al radikal udvikling er vanskelig og kræver mange ressourcer og et langt blik.



Figur 10: Egen model på basis af forskellige definitioner af begreberne

5

BILAG



OVERSIGHT OVER LITTERATUR

- Batista, L., Dibb, S., Meadows, M., Hinton, M., & Analogbei, M., 2018, A CRM-based pathway to improving organizational responsiveness: an empirical study, *Journal of Strategic Marketing*, 28:6, pp. 494-521
- Bernades, E.S., & Hanna, M.D., 2009, A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 1, 2009
- Daft, R.L., Murphy, J., & Willmott, H., 2010, *Organization Theory and Design*
- Daft, R.L., 2010, *Understanding the Theory and Design of Organizations*, International Edition
- Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020, *Stay Safe – Kortlægning af Covid19 Tiltag Nordsjælland*
- Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020, *Stay Safe – Kickstart Webinar 6/10 2020 – Covid19 observationer fra sommerlandet*
- Euromonitor, 2021, *Top 100 City Destinations – From Adversity to Recovery*, Rabia Yasmeen
- Hall & Williams, 2008, *Tourism and Innovation*, first edition
- Hjalager, A-M. (red.), 2020, *Forretningsudvikling og innovation i turisme*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Jensen, J.F., Skovrup, N.F., & Smed, S., 2021, *Museums-innovation i en coronatid – krisedreven innovation på museer under COVID-19-pandemien*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Lindved, M.G., 2020, *Rapport om gode forbehold fundet i turistbranchen i primært Nordjylland*, Aalborg: Invio
- Lundvall. B. Å. et al., 2007, *Forms of Knowledge and Modes of Innovation*
- Mandal, S., Kavala, H.B., & Potlapally, G.D., 2020, Does Organizational Culture Matter for Shaping up Hotel's Responsivness to Customer's demand? An Empirical Investigation, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*
- Pantzar & Shove, 2010, Understanding innovation in practice...
- Rodriguez-Sanches, I., Williams, A.M., & Brotons, M., 2017, The innovation journey of new-to-tourism entrepreneurs, *Current Issues in Tourism*, 22:8, pp. 877-904
- VisitNordsjælland, 2020, *Ansøgning til udmøntning af Kickstart-pulje*
- Yinghong, S. & Wang, Q., 2011, *Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy*, *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 267-277

OVERSIGT OVER WEBSIDER (1)

- Dansk Kyst- og Naturturisme, 2021, Webinar: Fra krise til ny praksis
- Dansk Kyst- og Naturturisme, 2021, Laura James, Henrik Halkier & Carina Ren, Aalborg Universitet, [Pop-up, pop-ind eller pop-ud? Innovation på Aalborgs madscene under og efter corona](#)
- Kickstart Dansk Turisme, 2021, [Kickstart Dansk Turismes hjemmeside](#)
- Kickstart Dansk Turisme – Carina Ren & Elsbeth Bembom, Aalborg Universitet, 2021, [Det nye wow – Turismens omstilling til den lokale gæst](#)
- Kickstart Kulturturismen, Silverbullet & Kvistgaard+HIRD, 2020, *Kickstart Kulturturismen – Kulturgæsten under Covid-19*, analyse foretaget i samarbejde med Wonderful Copenhagen
- Dansk Kyst- og Naturturisme, Podcast: [Tjek på turismen](#), 2020, #4: Sådan navigerede Djurs Sommerland sig igennem corona-åbningen
- Dansk Kyst- og Naturturisme, Podcast: [Tjek på turismen](#), 2020, #9: Kom fra den gode idé til handling
- Dansk Kyst- og Naturturisme, Podcast: [Tjek på turismen](#), 2020, #3: Madsteder fik tid til kreativitet i en corona-tid

Bilag 3: Interview- og samtalepartnere

Fra Telling & Nesager

Pia Bøgeskov, Partner i Telling & Nesager. Pia er konsulent på Tourist Stay Safe-projektet for VisitNordsjælland og har kontakten til de deltagende virksomheder

Fra VisitNordsjælland

Bettina Kampmann, projektleder

Fra Dansk Kyst- og Naturturisme

Heidi K. Dahl Larsen

Emilie Wammen

Alice Bank Danielsen

Rasmus Friis Sørensen

Claus Holm Pedersen

Nana Sandberg

Fra Mønsted Kalkgruber

Rikke Friis, direktør

Fra Feriecenter Slettestrand

Kristian Skjødt, direktør

Fra Refborg

Torben Klovborg Christiansen, indehaver

Vejlsøhus

Jakob Beck Wätjen, Hotelchef

Værftets Madmarked (samt fra 2021 Hillerød Madmarked)

Gry Brix, direktør

Hotel Savoy

Karim Nielsen, direktør og ejer

Bilag 4: Eksempler på definitioner på *responsiveness*

- the quality of having a reaction to something or someone, especially a quick or positive reaction:
 - They were praised for their flexibility and responsiveness to local needs.
 - She shows little responsiveness to the external world.
- the quality or state of being [responsive](#).
 - responding especially readily and sympathetically to appeals, efforts, influences, etc.: a responsive government. ([Dictionary.com](#))
- A responsive organisation is one that embraces change, is able to learn quickly and respond to its business environment. This agility necessitates new approaches to work, leadership and resource management to remain viable. ([Six Ideas](#))
- To effectively build organizational responsiveness, your strategy must be broken down into a portfolio of small pieces of value that can be prioritized. Big things take a long time. Small things take a short time. To be responsive and adaptive, you need to work on smaller things, deliver rapidly, and learn quickly from feedback. ([informit.com](#))
- "Flexibility is the ability of an organisation to respond to a variety of customer requirements, which exist within defined constraints." (Backhouse & Burns, 1999 in Bernades & Hanna, 2009)
- "The ability to cope with changing circumstances or instability caused by the environment." (Gupta & Sommers, 1992, in Bernades & Hanna, 2009)
- "Agility is the ability of an organisation to adapt to unforeseen changes in the external environment. Agility can be an overall strategy to focus on thriving in an unpredictable environment and a response to complexity brought about by constant change." (Sanchez & Nagi, 2001 in Bernades & Hanna, 2009)
 - "Flexibility and speed are key contributors to agility" (Goldman & Nagel, 1993, in Bernades & Hanna, 2009)
- Responsiveness is "The ability to react purposefully and within an appropriate timescale, to significant events, opportunities or threats to bring about or maintain competitive advantage." (Barclay & Dann, 1996, in Bernades & Hanna, 2009)

*Eksperter i turisme- og
oplevelsesudvikling*

WWW.KVISTGAARDOGHIRD.DK