

Ginka Rinkova
Gorm Pedersen
Rasmus Nissen
Marianne Skærbæk

Hybride events

Værdi, barrierer og fremtidens kompetencer

Hybride events

Værdi, barrierer og fremtidens kompetencer

Forfattere:

Ginka Rinkova, Gorm Pedersen,
Rasmus Nissen og Marianne Skærbæk

Version 1.0

© Copyright 2022 by forfatterne

Denne rapport er i publicistisk forstand
et såkaldt arbejdspapir. Derfor har den
ikke et ISBN nr.

Grafisk design: Ulla Korgaard,
www.designeriet.com

Foto Credits

Vega: s. 4

Enigma: s. 8

TechBBQ: s. 13, s. 14, s. 21

Eventually: s. 31

Bogforum: s. 38, s. 40

Virtual Hive og Agenda Group: s. 48 og s. 49

Unsplash.com:

Cosmin Serban: Forside

Sara Kurig: s. 6

Rodion Kutsaiev: s. 10

Martin Sanchezs: s. 16

Johnson Wang: s. 22

Owen Beard: s. 32

Jacob Owens: s. 42

Antony Delanoix: s. 44

Indhold

	Introduktion	5				
1	Information om projektet	7	5	Resultater	33	
	Partnere	7		Værdi, barrierer og fremtidens kompetencer i hybrid oplevelsesudvikling	33	
	Teamet	7		Værdi for organisation	34	
	Hovedformål	7		Værdi for brugeren	35	
	Begreber	9		Barrierer for organisation	36	
				Barrierer for brugeren	37	
				Fremtidens kompetencer	38	
				Delkonklusion: Værdi, barrierer og fremtidens kompetencer	39	
				Underviserne anbefaler	40	
				Kulturorganisationernes situation	41	
2	Baggrund	11	6	Konklusion	45	
	Danmarks Digitalisering	11		Anbefalinger	45	
	Nye måder at opleve på	11		Overordnede anbefalinger	45	
	Bevægelse mod innovation	12		Anbefalinger til teknologidrevne oplevelser	46	
	Hybride events og formater	13		Anbefalinger til design af hybride oplevelser	47	
	Eksempler på hybride oplevelsesformater	14				
3	Digitalisering af oplevelser	17		7	Bibliografi	50
	Trends	17				
	Generationer	18				
	Oplevelser drevet af teknologi	19				
4	Metode	23				
	Valg af analysedesign	23				
	Kvalitative interviews med eksperter	24				
	Fokusgruppeinterviews	26				
	Interview med undervisere/lektorer	27				
	Observationer og interviews med kulturorganisationer	28				
	Triangulering og kvaliteten af data	30				
	Metodekritik	31				

Nye muligheder i oplevelses- og kultursektoren.



Introduktion

Den digitale og teknologiske udvikling har gjort det muligt for mange offentlige og private organisationer i Danmark at gennemgå en omfattende digital omstilling. Ligesom resten af verden nødvendigjorde pandemien i Danmark en ny måde at skabe oplevelser på.

Live events og kulturelle oplevelser blev konverteret til digitale formater, som helt naturligt har igangsat overvejelser om nye forretningsmodeller og distributionskanaler.

Pandemien har således medført en bølge af innovation, hvor forskellige aktiviteter har set dagens lys. En række rapporter om emnet blev udgivet. Interesseorganisationer og kulturalliancer blev etableret med det formål at arbejde hen imod en transformation af den måde, vi oplever på og er sammen med andre på.

I efteråret 2021 blev projektgruppen bag dette projekt etableret med henblik på at undersøge, hvordan fremtiden for oplevelses- og kultursektoren i Danmark ser ud. Projektet tager udgangspunkt i de nye

muligheder, som pandemien har bragt i oplevelses- og kultursektoren via digitalisering. Projektet undersøger desuden, hvordan hybride events og hybride formater kan skabe merværdi for både organisationer og brugere af oplevelses- og kultursektoren generelt.

Projektgruppen har på baggrund af iagttagelser og research på området valgt hybride løsninger som en relevant mulighed, der kan understøtte og være med til at drive vækst og innovation i oplevelses- og kultursektoren.

Ambitionen med projektet er at udarbejde nogle anbefalinger, der fremadrettet kan danne afsæt for videreudvikling af hybride events og hybride formater og de kompetencer industrien efterspørger for at kunne levere dette. På den måde forsøger projektet at bidrage til oplevelses- og kultursektorens videre udvikling.

Projektet fokuserer på det danske marked inden for oplevelses- og kultursektoren i perioden 2020-2022.





Hybride formater skaber mulighed for digital vækst.

Information om projektet

Partnere

Projektet er blevet udført i samarbejde med kommercielle eventvirksomheder, kulturorganisationer og undervisere fra eventmanagementsektoren. Aktørernes respektive viden og erfaring med hybride events og formater skabte et brugbart fundament og bidrog til indsigt, som projektgruppen kunne generere viden på.

Tusind tak til:

Agenda Group, Virtual Hive, Eventually, Vega, CphDox, TechBBQ, Make Sense Group, Folkemødet, Wonderful Copenhagen, Bog Forum, Design-museum Danmark, Enigma, Roskilde Festival, Tivoli og vores akademiske samarbejdspartnere på UCN, Zealand, UCL og Cphbusiness.

Teamet

Projektgruppen bestod af fire medlemmer fra Cphbusiness, afdelingen for Service og Oplevelser. Medlemmerne af projektgruppen påtog sig forskellige roller og opgaver i projektet.

Ginka Rinkova

- Projektleder og medforfatter/skribent
- Lektor, Copenhagen Business Academy. Master of Communications & Cultural Encounters.

Gorm Pedersen

- Projektdeltager, moderator og medforfatter/skribent
- Adjunkt, Copenhagen Business Academy. Master of Business Administration.

Rasmus Nissen

- Projektdeltager og medforfatter/skribent
- Lektor, Copenhagen Business Academy. Cand.scient. i idræt; Ph.d. i sport management.

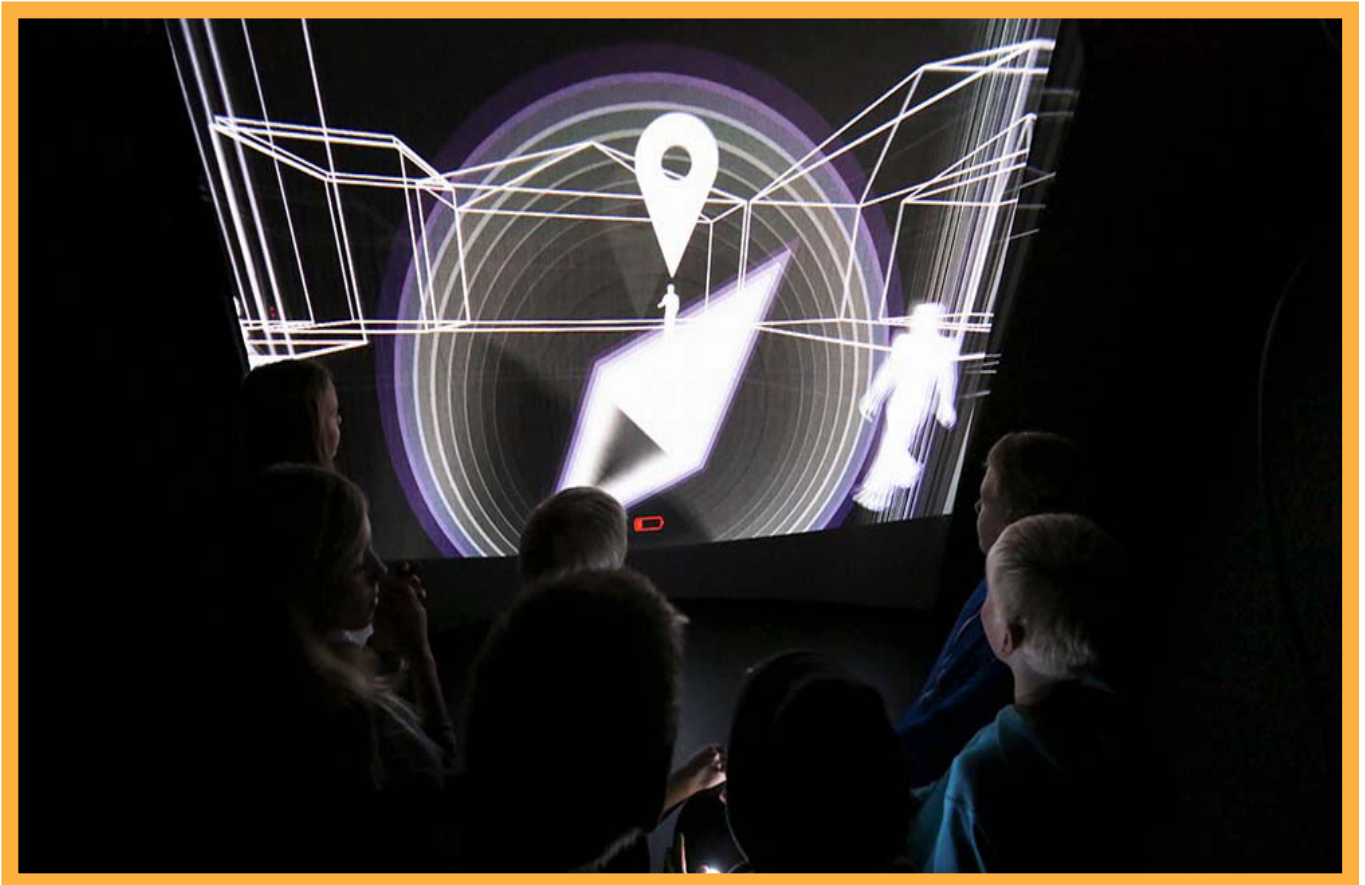
Marianne Skærbæk

- Projektdeltager og moderator og bidragsyder i forbindelse med dataindsamlingen.
- Lektor, Copenhagen Business Academy. Master of Architecture

Hovedformål

Projektet trækker på konkrete eksempler, som omfatter perioden under og efter pandemien, hvor muligheder for digital vækst via hybride formater tages i betragtning. Projektets formål er flerfoldigt:

- 1) At undersøge, hvordan oplevelses- og kultursektoren i Danmark anvender hybride events og hybride formater.
- 2) At undersøge hvilken værdi organisationer og brugere får ud af en oplevelse, der indeholder hybride elementer.
- 3) At undersøge hvilke barrierer disse aktører oplever i forhold til at kunne arbejde med hybride formater.
- 4) At undersøge hvordan et hybridt format kan indtænkes som en del af en kunderejse.



Sidst men ikke mindst, undersøger projektgruppen:

5) Hvilke kompetencer fremtidige medarbejdere, der skal varetage funktioner inden for oplevelses- og kultursektoren, bør have.

Projektgruppen udforskede ovenstående på baggrund af indsamlede primære og sekundære data. De primære data består af kvalitative enkeltinterviews og

fokusgruppeinterviews, mens de sekundære data er tilgængelig litteratur – herunder rapporter og artikler om emnet.

Alt det danner grundlag for udarbejdelse af anbefalinger til, hvordan hybride oplevelser kan designes og implementeres. Målet er, at anbefalingerne vil blive taget i betragtning, når man tænker digital omstilling i oplevelses- og kultursektoren i Danmark.

BEGREBER

Nedenfor fremgår projektets centrale begreber. Projektgruppen har efter gennemgang af litteraturen på området udarbejdet disse tilhørende definitioner.

- **Et hybridt event/format** kombinerer den fysiske tilstedeværelse (onsite) med en digital (online) tilstedeværelse. Hybridelementet gør det hermed muligt for et online og et onsite publikum at deltage samtidigt i et event og dermed medskabe (co-create) en oplevelse fra forskellige lokationer. Liveelementet eller muligheden for at medskabe oplevelsen spiller en vigtig rolle i processen.
- **Et hybridt event og et hybridt format** behandles ens i projektet, dvs. hvis en kulturorganisation overvejer at implementere et hybridt format i deres udbud, bør de følge den samme proces, som når man driver et hybridt event.
- **Digitalt touch point** er en digital interaktion mellem en organisation/virksomhed og en bruger. Det kan være digitale løsninger som f.eks. mobile apps, live og on demand streaming, webinars og podcasts.
- **En kunderejse** visualiserer og beskriver de kontaktpunkter (touch points), der er mellem brugerne og organisationen før, under og efter et event eller arrangement.
- **Virtuel** forstås som en kunstigt skabt virkelighed eller univers. Den virtuelle virkelighed drives af diverse teknologier såsom Virtual Reality (VR), Augmentet Reality (AR), Mixed Reality (MR), hvor brugerne får mulighed for at træde ind i et helt eller delvist simuleret miljø, hvor f.eks. interaktion med andre virtuelle brugere er mulig.
- **En gæst, en deltager og en bruger** behandles ens i projektet.
- **En oplevelse** er noget u håndgribeligt og personligt. Gæsterne kan have en aktiv eller passiv rolle i skabelsen af en oplevelse.
- **Oplevelses- og kultursektoren** forstås i kontekst af denne rapport som offentlige organisationer og private organisationer, der arbejder med både B2C og B2B events og kulturelle arrangementer
- **Trend** repræsenterer nogle fundamentale forandringer i forbrugernes adfærd, som er med til at definere, hvad der sker på forskellige markeder. Trends spiller en afgørende rolle i udviklingen af en en sektor og en virksomhed.
- **Digital omstilling** forstås som en proces, der skaber værdi for både virksomheden og brugeren. Digital omstilling i denne sammenhæng anvender teknologidrevne løsninger med henblik på at skabe nye former for oplevelser. ●

Digitale løsninger øger vækst, eksport og accelererer den grønne omstilling.

Baggrund

Danmarks Digitalisering

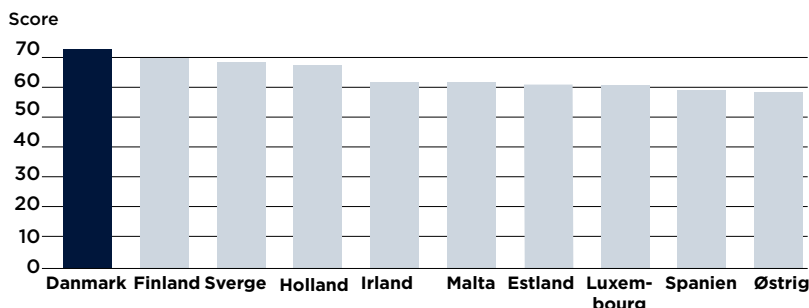
Danmark er i dag et af verdens mest digitaliserede lande. Digitale løsninger øger vækst, eksport, skaber bedre velfærd og digitaliseringen er med til at accelerere den grønne omstilling. (Finansministeriet, 2022)

Den offentlige sektor i Danmark bidrager til at gøre danskernes hverdag nemmere. I dag er vi et af de lande i verden med de fleste digitale borgere og digitale organisationer i EU, noteres det i rapporten "Danmarks digitaliseringsstrategi. Sammen om den digitale udvikling" udgivet af Finansministeriet.

Et tæt samarbejde mellem innovative organisationer på tværs af hele den offentlige og private sektor har opnået nogle fremragende resultater. NemID, Digital Post, borger.dk, virk.dk mv. er gode eksempler på, hvordan vores hverdag er blev digitaliseret. (Finansministeriet, 2022)

Det stærke digitale fundament har været afgørende for, at Danmark som samfund hurtigt kunne tilpasse sig de nye omstændigheder, da pandemien ramte landet.

For at kunne skabe øget vækst, skal Danmark i endnu højere grad bringe digitale redskaber og nye teknologiske løsninger i spil. I dette perspektiv bidrager projektet til oplevelses- og kultursektorens ambition om fremover at levere et højt internationalt niveau med særlig fokus på oplevelser i hybride formater.



Anm: Hvert år måler EU-Kommisionen medlemsstaternes fremskridt inden for digitalisering i deres Digital Economy and Society Index (DESI). Resultaterne måles på digitale kompetencer (human capital), netværk (connectivity), integration af digitale teknologier (integration of digital technology) og offentlige digitale tjenester (digital public services), og rapporten giver et overblik over, hvordan de forskellige lande i EU klarer sig. Kilde: Eurostat, DESI 2021. DESI (The Digital Economy and Society Index) måler digital performance for EU-Lande.

Figur 1: The digital Economy and Society (Eurostat 2021)

Nye måder at opleve på

"Selvom kulturens fremtid nemt kan lyde dyster, så er der med Covid-19 også sket positive ting", skrev Berlingske i januar 2022. (Haun, 2022) Ligesom resten af verden, afprøvede oplevelses- og kultursektoren under pandemien nye måder at levere kultur på. Pandemien ramte branchen hårdt, men den har også givet anledning til innovation og det har skubbet til den kreative forståelse og udvikling i forhold til online oplevelsesformater. (Haun, 2022)

Events var under pandemien i Danmark kendetegnet ved to overordnede tilgange: Nogle valgte at nedskalere events, så de kunne overholde afstandskravene mellem mennesker, mens andre valgte at gennemføre events online. (James & Ren) Nogle få har kombineret de to elementer - det fysiske og det digitale på forskellige måder og dermed leverede de nogle hybride events.

Flere kulturinstitutioner måtte også genopfinde formidlingen af kulturen under pandemien og integrere deres tilbud ind i nye platforme og formater. (Therkelsen & Ren)

Ifølge projektet "Online scenekunst og nye publikumsmøder" har danske teatre i perioden marts til august 2020 produceret og præsenteret 93 online scenekunstforestillinger. (Rie, Lene, & Susana) Omtalte projekt havde til formål at fremme arbejdet med publikumsudvikling i det danske kulturliv. Projektet bemærker, at størstedelen af den scenekunst som var online, var skuespil, performance og opera. Tilbuddene var rettet mod det voksne publikum og var overvejende gratis tilgængelig i hele perioden.

De tre aktører Teater Nordkraft, Teater V og Teater Republique/Østerbro Teater er nævnt i rapporten som gode eksempler på, hvordan deres publikum blev tilbudt et digitalt modsvar i form af onlineforestillinger som kunne live-streames. Disse digitale initiativer blev beskrevet som en succes, men det er uklart, om det digitale tilbud kan fortsættes. De tre teaterledere efterspørger mere viden, der kan hjælpe med at kvalificere den fremtidige udvikling.

Projektgruppen finder en central konklusion fra ovenstående projekt afgørende, da det heri fremhæves, at digitale platforme har en betydning for publikums oplevelse og at live-elementet betragtes som definerende for teatret – også selvom det opleves online. (Rie, Lene, & Susana)

Bevægelse mod innovation

En stærk bevægelse for innovation i oplevelses- og kultursektoren sættes i

gang i perioden 2020-2021. Tidslinjen nedenfor viser nogle konkrete aktiviteter, der gennemføres i branchen.

- December 2020 blev et nyt genstartsteam etableret med henblik på at genstarte det danske kultur- og idrætsliv. (kulturministeriet, u.d.)
- Februar 2021 udgav Kulturministeriet rapporten "Væsentlige udfordringer for dansk kultur- og idrætsliv i lyset af covid-19 pandemien". Rapporten blev udarbejdet af Genstartsteamet, og den peger på en række udfordringer og fremsætter en række anbefalinger og ønsker til regeringen. Anbefalingerne fokuserer på løsninger og initiativer, der kan iværksættes på kort og lang sigt. Projektgruppen fandt en central konklusion fra rapporten, nemlig at "Den manglende rettighedsmodel for digital omstilling" har givet problemer for særligt de optrædende kunstnere. (Genstartsteam, 2021).
- Den 14. september 2021 blev foreningen DanskKulturliv.dk etableret. Den består af seks organisationer – Dansk Live, Danmarks Biblioteksforening, Danske Ensembler, Orkestre og Operainstitutioner (DEOO), Organisationen Danske Museer (ODM) og Danske Koncert- og Kulturhuse (DKK). DanskKulturliv.dk arbejder for innovation og forretningsudvikling. (danskKulturliv, u.d.)
- Den 16. september 2021 blev en ny innovationshub etableret. Danmarks Idrætsforbund (DIF), Danske Gymnastik- & Idrætsforeninger (DGI).

Den nystiftede kulturalliance DanskKulturliv.dk modtog seks millioner kroner til at starte og drive en helt



ny innovationshub med henblik på at omsætte erfaringer fra pandemien til nye løsninger og anbefalinger, som kan styrke begge brancher. Projektet hedder "Kulturens og Idrættens Innovationshub". (Lundberg, 2021)

Hybride events og formater

Mange kommercielle organisationer har anvendt online-løsninger i diverse former i en årrække og det niveau steg kraftigt i forbindelse med pandemien. Mange virksomheder var som nævnt nødt til arbejde langt mere digitalt.

I Danmark er brugen af onlinemøder tredoblet i 2022 i forhold til 2019. Det er primært i forhold til møder med samarbejdspartnere, interne møder og deltagelse i seminarer og messer. Dette effektiviserer virksomheden, nedsætter omkostningerne og nedbringer deres

CO₂-forbrug (pga. lavere rejseaktivitet). Ifølge Dansk Erhverv afholdes 35% af alle virksomheders møder nu online. Tallet var tidligere 10 %. (Nielsen, 2022)

I de kommende år forventes hybride events at blive en supertrend ifølge eventarrangører. Det er et faktum, at populariteten af hybride formater er steget støt i løbet af de senere år. Eventplanlæggere har fundet ud af, hvordan en kombination af online og fysiske elementer kan optimere events i henhold til bæredygtighed, tilgængelighed og rækkevidde. Med andre ord så er der et pres på eventindustriens udvikling i den hybride retning. (spotme, 2023) Presset er dog størst fra de kommercielle virksomheder og erhvervslivet som arrangerer MICE og konferencer. (MeetDenmark, 2021)

Eksempler på hybride oplevelsesformater

DanskKulturliv.dk, der er en alliance mellem kulturlivets branche- og interesseorganisationer, præsenterer på deres hjemmeside forskellige konkrete innovative tiltag, der opstod i det danske kulturliv i forbindelse med covid pandemien. F.eks. er der under kategorien Hybride Oplevelser samlet en oversigt over diverse digitale og hybride initiativer iværksat af kulturelle aktører. Eksemplerne, som er konkrete cases, præsenterer forskellige innovative tilgange til at formidle digitale oplevelser. (dansk-kulturliv, u.d.)

Her er eksempler på nogle af initiativerne:

- Ålborg Bibliotek og eventet/ arrangementet "Sammen for Ukraine"
- Randers Bibliotek og formatet "Hemmelighed om Randers"
- CPX:DOX og "DOX online"
- Teatre V og "Future V"
- Musikkens Hus i Ålborg og deres "Hybride Koncerter"
- SMK – Statens Museum for Kunst og "Online Værksted"



På baggrund af en dybdegående gennemgang af alle de tilgængelige cases hos DanskKulturLiv.dk konkluderer projektgruppen, at det vil være en fordel for de kulturelle aktører at få sat rammer for, hvordan hybride oplevelser kan skabes, så de genererer mest mulig værdi for organisationen og brugeren.

Baseret på en dybdegående gennemgang af alle tilgængelige cases hos Dansk KulturLiv konstateres det, at hybride events og formater ikke leveres på samme højere niveau i oplevelses- og kultursektoren som i det private erhvervsliv.

Nedenfor er vist nogle eksempler på events som har forsøgt at tage det hybride format til et højere niveau. Det er gode eksempler, som viser at der er et potentiale i oplevelses- og kultursektoren.

Folkemødet på Bornholm: I 2021 afholdt man en mindre udgave af folkemødet med et begrænset antal besøgende. Her blev der planlagt et hybridt format, så der kunne transmitteres online fra 19 forskellige scener. På den måde lykkedes det at nå ud til store dele af målgruppen.

Folkemødet skrev følgende på deres hjemmeside: "47.000 gange er folkemødedebatter og -events blevet set online på folkemødet.dk. Der er i alt blevet set 362 dages streaming fra

Folkemødet (8.698 timer) og videoerne er blevet set 47.450 gange i alt (71 i gennemsnit). 30.000 unikke brugere besøgte folkemødet.dk i forbindelse med Folkemødet 2021. 16.000 unikke brugere har fulgt med i Folkemødet online og set streamede folkemødedebatter og events". (folkemødet, u.d.)

Copenhagen Pride Week:

Organisationen afviklede deres 2020 udgave i et virtuelt rum, hvor man eksperimenterede med nye og flere forskellige indlæg, hvor gæsterne kunne følge alle debatter, arrangementer og aktiviteter digitalt. Det var også muligt at møde op ved teltene på Rådhuspladsen og deltage i debatter live – dog med et begrænset antal gæster. (copenhagenpride, u.d.)

Copenhagen Pride/World Pride 2021:

I 2021 afvikledes en mindre udgave af festivalen med et begrænset antal besøgende. Her blev der planlagt et hybrid set-up, så der kunne live-streames til Fælledparken og World-Pride Square og rundt omkring i verden. (copenhagenpride, u.d.)

CPH:DOX: Efter to år med nedlukninger blev 2022 året, hvor CPH:DOX for første gang kunne lancere en fuldendt hybrid-festival med 10 dages fysisk filmfestival i København efterfulgt af 10 dages online festival på streamingplatformen DOX online. (danskkulturLiv, u.d.) ●

Oplevelses- og kultur- sektoren skal omfavne trends for at forstå de digitale drivkræfter.



Digitalisering af oplevelser

Ambitionen set fra et forretningsmæssigt perspektiv er ifølge Jarle Fink Kondrup fra Innovation Lab at designe oplevelser, der giver mulighed for at skabe forbindelse mellem on- og offline. (Kondrup, 2020) Succes i oplevelsesøkonomisk forstand kræver, ifølge Kondrup, at organisationer afsætter ressourcer til at skabe mening og ægthed for deltageren. Dette er et komplekst forhold mellem fysiske oplevelser og online-aktivitet. Mens nogle har behov for en *digital detox* og dermed kun efterspørger den fysiske deltagelse, efterspørger andre muligheden for at få og dele oplevelser online. Kondrup understreger, at dette i høj grad er et spørgsmål om generationspræferencer. (Kondrup, 2020)

Inspireret af ovenstående er formålet i dette afsnit at skabe en forbindelse mellem de tre elementer: Trends, generationer og teknologidrevne oplevelser i det hybride oplevelsesperspektiv.

Trends

Virksomheder fra oplevelses- og kultursektoren skal omfavne trends for at forstå de drivkræfter, som præger deres udviklingen og vækst. Trends repræsenterer nogle fundamentale forandringer i forbrugernes adfærd og de er med til at definere, hvad der sker på markedet. (Euromonitor International, 2022)

Ifølge Euromonitors analyse af megatrends har projektgruppen vurderet, at de fire megatrends i Figur 2 har høj relevans for projektet og fungerer som et godt argument for, hvorfor aktører fra oplevelses- og kultursektoren skal

MEGATRENDS

Digital Living/digitalt liv:

Forbrugere bruger en stigende del af deres tid i det digitale rum. Udviklingen af Metaverse giver nogle muligheder for en forbedret og fordybende 3D-web-oplevelse, der muliggør en flydende overgang mellem vores fysiske og digitale liv.

Experience More/oplevel mere:

Forbrugerne prioriterer oplevelser frem for materielle goder. Forbrugerne søger autentiske oplevelser, der passer til deres individuelle smag og livsstil. Ved at appellere til forbrugernes sanser og ved hjælp af teknologi kan organisationerne tilbyde en ekstra oplevelse.

Personalization/personalisering:

Væksten i individualisme og selvorienteret livsstil påvirker stigende forbrugerforventninger til mere tilpassede og personlige produkter og tjenester. Disse krav opfyldes i stigende grad ved forbedringer af teknologi og dataindsamling, der giver forbrugerne indsigt i deres individuelle interesser, livsstil osv.

Convenience/komfort:

Tid er i stigende grad vigtigt for nutidens forbrugere, som nu efterspørger komfort på tværs af alle aspekter af deres liv. Komfort er ønsket om ubesværet effektivitet på tværs af ethvert møde og interaktion samt hvor og hvornår forbrugeren ønsker det, hvilket fører til nemmere og mere behagelige oplevelser.

Figur 2: Megatrends: A Framework for the Future, november 2022

tage næste skrid hen imod digital omstilling og gøre det via implementeringen af hybride formater.

Med udgangspunkt i Euromonitor Global Consumer Trends 2022/2023 konstatere arbejdsgruppen at teknologi og generationer er i fokus i dag. De relevante trends for projektet er *Digital Seniors trend, The Metaverse Movement, Authentic Automation og Young and Disrupted.*

Digital Seniors som er 60+ forbrugere er i dag mere bekvemme ved teknologi end før pandemien. (Euromonitor International, 2022), hvorimod Young and Disrupted, som er generation Z, er tiltrukket af relevant indhold på de sociale medier. Deres koncentrations-

evne er mindre, men de er mere kritiske over indholdet. (Euromonitor International, 2023)

Denne digitale trendbevægelse blev observeret af projektgruppen ved deltagelse i hybride events, bl.a. "Decoding the Digital World" (Allseated EXVO), VEGA LAB – Verden Venter (Vega, 2022) og TechBBQ 2022.

Generationer

Begrebet generationer er blevet udforsket i årtier med henblik på at forstå sociale forandringer og adfærd. Typisk er generationsforskningen inspireret af sociologisk litteratur og anvendt i forskellige sammenhænge. (pewresearch, 2015)

De fire generationer i figur 4. er alle relevante for oplevelses- og kultursektoren. De er potentielle kunder og nedenstående figur giver et overblik over hver generations karakteristika og behov. Dette er relevant at definere, da man, for at kunne designe en hybride oplevelse, er nødt til at tage højde for, hvad der kendetegner den enkelte målgruppe. Ifølge (Prensky, 2001) kan de fire generationer ovenfor inddeles yderligere i to grupper, digitalt indfødte (generation Z og Y) og digitale immigranter (Babyboomers og generation X) baseret på hvornår i deres liv de begynder at anvende digitale løsninger. En digitalt indfødte er en person, der er opvokset med digital teknologi, er vant til at begå sig og som er teknologisk interesseret. Den digitalt indfødte kan ses som en direkte modsætning til den digitale immigrant, der først senere i livet er eksponeret for teknologi og som en konsekvens heraf har mistillid til ny teknologi og mangler basale færdigheder i at begå sig digitalt. (Prensky, 2001)

NUVÆRENDE GENERATIONER OPDELT	
Generation Z (1997-2012)	1997
Generation Y (1981-1996)	1996 1981
Generation X (1965 -1980)	1980 1965
Babyboomer (1946 -1964)	1964 1946
Mellemlkrigsgenerationen (1928-1945)	1945 1928
(Wintherm Mie, 2018), (pewresearch, 2021)	

Figur 3: Nuværende generationer opdelt

	Babyboomer (1946-1964) (20%)*	Generation X (1965-1980) (21%)*	Generation Y/Millennials (1981-1996) (21%)*	Generation Z (1996/7-2012) (19%)*
1	Ikke særligt optagede af klimaforandringer.	Går op i work-life balance.	De er digitalt indfødte og dvs. at de fra en tidlig alder haft computere, mobiltelefoner, tablets og spillekonsoller.	Internettet og sociale medier spiller en stor rolle.
2	De er betegnet som "travle", da de har mange interesser.	Den sidste generation, der kan huske en barndom før internettet.	Internettet blev bredt tilgængeligt for dem.	Deres sociale liv er mindst lige så forankret i det digitale som i det fysiske.
3	Har et højt aktivitetsniveau og ofte rejser.	Den første generation, som i deres barndom tidlige voksenår har haft adgang til computere og spillekonsoller.	Mange startede i en tidlig alder med at have sociale profiler på internettet.	Klimaforandringer og miljø optager dem højt meget ift. foregående generationer.
4	De vil gerne forstå de nye teknologier og ejer digitale gadgets.	De er som voksne, erfarne internetbrugere og shopper online.	Muligheden for hjemmearbejdsdage er netop den fleksibilitet de ønsker sig.	De vælger oplevelser over ting.

*andel af befolkningen

Figur 4: Fire relevante generationer, ref. (Wintherm Mie, 2018), (pewresearch, 2021) (Statistik, 2023)

Disse forskelle skaber ofte problemer i kommunikationen mellem de to grupper. De digitalt indfødte synes, at de digitale immigranter taler et forældet (pre-digitalt) sprog, mens de digitale immigranter omvendt har svært ved at forstå de digitalt indfødtes "nye sprog".

Digitalt indfødte (generation Z og Y) er kendetegnet ved følgende:

1. Vant til at modtage hurtig information
2. Kan lide at have gang i flere ting på samme tid, dvs. kan multitasking
3. Synes det grafiske og visuelle udtryk er meget vigtigt

4. Ønsker frihed til at kunne vælge (log-in/log-out)

5. Trives i deres netværk

(Prensky, 2001)

Oplevelser drevet af teknologi

Eskapisme, der ses som den mest avancerede oplevelsesform ifølge Pine og Gilmore, linker til det næste skridt i udviklingen af oplevelsesøkonomien; transformationsøkonomien. (Pine & Gilmore, 2001)

Transformationsøkonomien bygger på en række af oplevelser, som tilsammen skaber en forandring. Begrebet er kendetegnet ved høj

grad af personliggørelse og differentiering, som ifølge Pine og Gilmore kan give virksomheden, der sælger oplevelsen, en konkurrencefordel. (Pine & Gilmore, 2001)

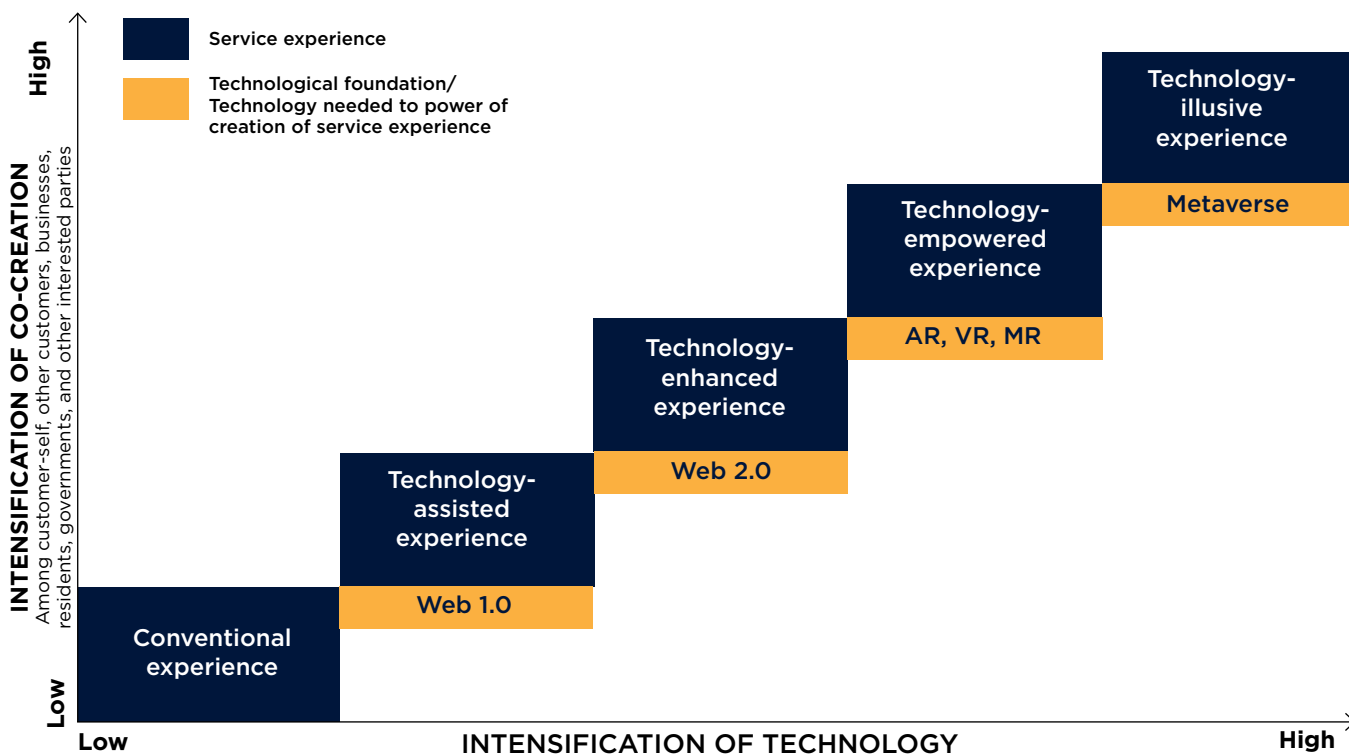
Nye studier på området konkluderer, at transformationelle oplevelser kan styrkes af teknologi. (Buhalis, Lin, & LeungDaniel, 2022) Nedenstående matrix viser, hvordan brugen af øget teknologi kan være med til at øge gæstens medinddragelse i oplevelsen. Man kan tale om fem forskellige typer af teknologidrevne oplevelser.

1. Konventionelle oplevelser

afspejler den almindelige kundeoplevelse, som primært skabes af face-to-face interaktion og analoge teknologier.

2. Den teknologi-støttede oplevelse

er opstået som en konsekvens af stigende brug af teknologi. I denne type er Web 1.0 som er karakteriseret ved statiske hjemmesider, reservations- og distributionssystemer og typisk envejskommunikation fra eventorganisationen, som muliggør kundens deltagelse.



Sourxe: Adopted from Neuhofer *et al.* (2014)

Figur 5: Technology-enabled evolution of customer co-creation towards Metaverse

3. Teknologi-forstærkede oplevelser

bruger Web 2.0 som en del af kundens rejse. Web 2.0 involverer brugen af sociale medier og brugergenereret indhold. Derudover dynamiske hjemmesider og systemer som understøttes af app's til smartphones. Brugen af sådan teknologi opfordrer kunderne til aktiv deltagelse og involvering, så den understøtter fælles værdiskabelse gennem personificering af oplevelsen.

4. Teknologi-empowered oplevelser

går skridtet videre og bringer det virtuelle i spil. Nye teknologier

som AR og VR integreres for at styrke oplevelsen eller for at skabe nye oplevelsesrum. Teknologierne muliggør dermed virtuelle elementer i oplevelsesdesignet og kunden har brug for teknologien, for at kunne blive del af oplevelsen.

5. Teknologi-illusoriske oplevelser

anvender Metaverset og gør det muligt for kunderne at gå fra den fysiske verden ind i den virtuelle. Metaverset udnytter VR og muliggør en sammensmeltning af den fysiske og virtuelle verden. Metaverset skaber bro mellem den virkelige og virtuelle tilstedeværelse på samme tid i oplevelsen. ●



Hvilken værdi og hvilke barrierer eksisterer ved hybride events.

Metode

Formålet med dette projekt har været at undersøge den digitale udvikling inden for oplevelses- og kultursektoren. Mere præcist har projektet til at starte med, undersøgt hvilken ekstra værdi det hybride element kan tilføre events og kulturoplevelser, samt hvilke barrierer der eksisterer, når man vil integrere hybride elementer i kunderejsen.

Projektet undersøger i første fase værdiskabelsen og barriererne ud fra to perspektiver: Dels organisationens (dvs. eventarrangørernes/kulturinstitutionen) perspektiv og dels brugerne (dvs. gæsternes perspektiv). Det skal her nævnes, at brugerens perspektiv vurderes ud fra dataindsamlingen foretaget med brancheeksperter og kulturorganisationer. Det er altså disse informanternes vurdering af brugerens opnåede værdi og barrierer, som præsenteres i rapporten. Årsagen er, at det inden for projektets rammer ikke har været muligt at spørge brugerne selv. I projektets anden fase har projektgruppen undersøgt, i hvor høj grad kulturorganisationer arbejder med hybride elementer og formater.

For at kunne besvare disse spørgsmål, har projektgruppen indsamlet data i forskellige faser gennem projektet. I dette afsnit redegøres der for projektets metodiske tilgang samt overvejelser.

Valg af analysedesign

Projektet er baseret på en kombination af primær og sekundær dataindsamling. Den sekundære dataindsamling

består af indsamling af informationer vedrørende oplevelses- og kultursektoren og dennes udvikling. Der er både anvendt videnskabelig litteratur, som er fundet gennem databaser såsom Business Source Complete og der er indsamlet rapporter udviklet af sektoren selv. Derudover er der søgt information på diverse hjemmesider. Formålet med denne sekundære dataindsamling, som primært blev foretaget i projektets indledende fase, var at danne et overblik over oplevelses- og kultursektoren i relation til den digitale udvikling.

I forhold til den primære dataindsamling er der valgt et kvalitativt analyse-design, da formålet med projektet først og fremmest har været at få en dyb forståelse af den oplevede værdi og barrierer ved hybride events. I forhold til den primære dataindsamling har projektet rent metodisk benyttet sig af en kombination af forskellige kvalitative metoder, herunder semi-strukturerede interviews, fokusgruppe-interviews og etnografiske observationer. Dermed er der lavet datatrianglering. Med hensyn til valg af informanter i projektet er det en vigtig pointe, at oplevelses- og kultursektoren i Danmark, særligt dem der har erfaring med at arbejde hybrid/digitalt, er forholdsvis lille. Det gør, at informanterne har ret forskellige profiler og baggrunde. Dog har vi i projektet afgrænset os fra at undersøge den del af eventbranchen, som laver events for organisationer, altså interne møder og konferencer. Vi fokuserer i stedet for på events inden

FASE	FORMÅL	ANVENDT METODE	INFORMANTER
1	Hvordan arbejder med hybride events?	Kvalitative interviews	Ekspertes
2	Hvilken værdi tilføjer hybrid-elementet og hvilke barrierer opleves?	Fokusgruppeinterviews	Ekspertes
3	Hvordan arbejdes der med hybride events i undervisningen af eventmanagement?	Fokusgruppeinterview	Undervisere fra landets erhvervsakademier
4	Hvor udbredt er brugen af hybride events inden for kultursektoren og hvilken værdi og barriere opleves?	Observation og kvalitative interviews	Kulturaktører

Figur 6: Overblik over dataindsamlingens faser

for kulturbranchen og informanterne har alle erfaring inden for dette område. Dataindsamlingen er forløbet gennem forskellige faser. Hver fase er beskrevet separat i Figur 6.

Fase 1 Kvalitative interviews med eksperter

Fra november 2021 til marts 2022 blev der gennemført seks kvalitative interviews med en række aktører inden for eventbranchen i Danmark. Formålet med disse interviews var indledningsvis at få et overblik over, hvordan professionelle arbejder med hybrid-elementet i events. Derudover indledningsvis at undersøge værdiskabelsen og barriererne ved at arbejde hybridt. Informanterne inkluderer personer fra eventbureauer, som arbejder med

konceptudvikling og producerer events for andre organisationer, personer fra (kultur)organisationer, som løbende afholder events samt leverandører (af digitale løsninger) til eventbranchen. Årsagen til at der ikke var en mere ensartet profil på informanter i indledningen af projektet, er at vi befandt os i en eksplorativ og undersøgende fase, hvor perspektiver fra forskellige aktører var relevante. Dels størrelsen på eventbranchen i Danmark og at antallet af dem som arbejder med hybride events er begrænset, hvilket betød at en lang række eksklusionskriterier ikke gav mening i projektets indledende fase.

Informanterne blev først og fremmest rekrutteret gennem projektgruppens eget professionelle netværk. Figur 7 giver et overblik over informanterne:

INFORMANT	VIRKSOMHED	STILLING
1	Tech-leverandør	Kommunikationschef
2	Messevirksomhed	Exhibition manager
3	Eventbureau	CEO
4	Tech-leverandør	CEO
5	Kulturvirksomhed	Udviklingschef
6	Messevirksomhed	Eventchef

Figur 7: Oversigt over informanter til ekspertinterviews

Kvalitative interviews var velegnede til at opnå en detaljeret forståelse af informanternes holdninger og opfattelser af emnet "hybride events". Kvalitative interviews med åbne spørgsmål var et godt valg i forhold til at opnå en forståelse af et område (hybrid værdiskabelse) som i forskningsøjemed ikke er klart afdækket i en dansk kontekst.

STED:

INTERVIEWER:

INFORMANT:

DATO:

FAKTUEL DEL

1. Hvilken type events arbejder I med?

- a. Sport
- b. Kultur
- c. Privat (teambuilding osv.)

2. Har I erfaringer med hybride events?

- a. Hvis I ikke har erfaringer, fortæl hvorfor
- b. Hvis I har erfaringer, fortæl kort om hvilke erfaringer

3. Har I erfaringer med in-person/fysisk events med digitale elementer i?

- a. Hvis I ikke har erfaringer, fortæl hvorfor
- b. Hvis I har erfaringer, fortæl kort om hvilken erfaringer

Eksplorativ del

Et hybridt event definerer vi som et event, hvor der simultant foregår aktivitet for de digitalt tilstedeværende og de fysisk tilstedeværende under selve eventen, men de interagerer ikke nødvendigvis med hinanden.

4. Hvad tror du er fordelene (værdi) og ulemperne ved hybride events?

- a. For kunden
- b. For virksomheden

5. Hvad tror du er fordelene og ulemperne ved in-person event med digitale elementer?

- a. For kunden
- b. For virksomheden

Figur 8: Spørgeguide til kvalitative interviews

Formålet med de kvalitative interviews var desuden at få input til projektgruppens udarbejdelse af en spørgeguide forud for den næste fase i dataindsamlingen. I denne fase blev der gennemført to fokusgruppeinterviews (denne fase udfoldes senere i kapitlet). På den måde var enkeltinterviewene en måde at kvalificere den efterfølgende spørgeramme på.

Interviewformen var semistruktureret, hvorfor nedenstående interviewguide skal ses som vejledende. Interviewguiden indeholder en række af spørgsmål, som projektgruppen ønskede besvaret og var på den måde med til at sikre, at alle centrale emner blev berørt i samtlige interviews. Samtidig ligger der i det semistrukturerede interview en mulighed for, at interview-

weren kan forfølge emner af interesse og relevans i interviewet. Projektgruppen varetog rollen som interviewer i de kvalitative interviews og vores rolle var altså at få uddybet informanternes svar og dermed opnå et detaljeret og nuanceret indtryk af informantens holdninger.

Databearbejdning

Samtalerne fra alle interviews blev optaget og efterfølgende blev der foretaget en transskribering af lydfileerne. Undervejs i interviewene blev der også taget noter som hjalp moderatoren. Den efterfølgende analyse blev lavet ud fra de temaer, som interviewguiden var bygget op omkring. Processen havde fokus på at skabe overblik og systematik i de informationer, som kom frem under interviewene. De forskellige temaer er i denne rapport understøttet af citater fra interviewene.

Fase 2 Fokusgruppeinterviews

I anden fase af dataindsamlingen gennemførte projektgruppen to fokusgruppeinterviews. De to fokus-

gruppeinterviews blev gennemført i april 2022. Formålet med at lave fokusgruppeinterviews var at få udfoldet de perspektiver og holdninger, som vores informanter fra interviewene i fase 1 havde givet udtryk for. Fordelen ved at lave fokusgruppeinterviews er blandt andet, at man kan få en række personer til at interagere omkring nogle valgte temaer. Denne interaktion er et af kendetegnene ved fokusgruppeinterviewet. Hvis fokusgrupperne bliver faciliteret godt, så kan der opstå et dynamisk samspil mellem deltagerne, hvor centrale emner kan diskuteres og nye indsigter kan opstå. En af de centrale fordele er altså, at deltagerne kan lade sig inspirere af hinandens perspektiver og på den måde er hensigten, at man kan få en endnu dybere forståelse af et givent emne. Det handler altså ikke om at skabe konsensus blandt gruppedeltagerne men om at bringe forskellige synspunkter frem omkring et emne. I denne sammenhæng drejer det sig om at fremkalde informanternes nuancerede syn på, hvordan de forstår og arbejder med hybridelementet af events, samt hvordan de forstår værdiskabelsen og

FOKUSGRUPPE 1	FOKUSGRUPPE 2
Kulturvirksomhed, produktionschef	Tech-leverandør, CEO
Tech-leverandør, CEO	Messevirksomhed, Head of Global Partnership
Kulturvirksomhed, projektleder	Kulturvirksomhed, CEO
Messevirksomhed, projektleder	Kulturvirksomhed, udviklingschef
Eventbureau, projektleder	
Messevirksomhed, eventchef	

Figur 9: Informanterne i fokusgrupperne

barriererne ved hybridelementet. Figur 9 giver en oversigt over informanterne ved fokusgrupperne.

De to fokusgruppeinterviews blev gennemført med projektgruppen som moderatorer. Gennemførelsen forløb efter følgende spørgeramme (Figur 10), som var inspireret af indsigter fra fase 1 i dataindsamlingen.

Databearbejdning

Begge fokusgruppeinterviews er blevet transskriberet med henblik på videre analyse. Under transskriptionsarbejdet foregår den første indledende analyse og fortolkning. Derfor var det vigtigt at skabe en tydelig ensartethed i transskriptionsstilen og en transparens i transskriptionsarbejdet. Dette har projektgruppen sikret ved at fordele transskriptionsarbejdet på flere projektgruppedeltagere samtidig med, at alle

transskriptioner er blevet vurderet af den samlede projektgruppe. I tilfælde af tvivlsspørgsmål blev lydoptagelsen genbesøgt for på den baggrund at kunne foretage eventuelle justeringer. Samtidig har vi øget transparensen i fortolkningsprocessen og sikret en fælles tilgang til selve transskriptions- og databehandlingsarbejdet. Dette har været medvirkende til at styrke analysegrundlaget i den samlede undersøgelse. Temaerne var styret af spørgerammen og formålet med analysen var at afdække mønstre i anvendelsen og italesættelsen blandt deltagerne.

Fase 3 Interview med undervisere/lektorer

Et af de emner, som blev belyst i projektets anden fase, vedrører fremtidens event manager og hvilke kompetencer han/hun skal have for at

TEMA	FORMÅL/AKTIVITET	Tid
Opstart	Præsentation af projektet samt rammer for fokusgruppen	15 min
Præsentation af deltagerne	Afklare deltagernes baggrund og nuværende jobfunktion	15 min
Team 1a: Hvilken værdi kan hybride events give?	Individuel refleksion på værdiskabelse for 1) deltagere 2) virksomheden Formål: At sætte tankerne i gang uden at skabe konsensus	15 min
Tema 1b: Hvilke udfordringer ser I lige nu?	Bordet rundt om udfordringer inkl. dialog	15 min
Tema 1c: Drømmescenarie for fremtidens hybrid events	Bordet rundt om fremtiden inkl. dialog	15 min
Tema 2: Fremtidens kompetencer	At få afdækket syn på vigtigste kompetencer blandt medarbejderne	15 min
Tema 3: Kombination af fysisk og hybride events i fremtiden	Hvordan kan fysiske og digitale/hybride aspekter supplere hinanden?	15 min
Afslutning og opfølgning på tema 1	Opfølgning på tema 1 og værdier	15 min

Figur 10: Spørgeguide til kvalitative interviews

arbejde med events i fremtiden. Her var en vigtig indsigt, at en barriere for at kunne arbejde hybridt er manglende kompetencer og teknisk indsigt hos de ansatte. Som uddannelsesinstitution er vi med til at uddanne fremtidens eventmanagers og derfor besluttede projektgruppen sig for at invitere eventmanagement undervisere fra de andre erhvervsakademier til at deltage i et fokusgruppeinterview om fremtidens behov og kompetencer. Formålet med interviewet var at få indsigter fra de andre akademier i forhold til:

1. **Underviser de i digitaliseringen af events – herunder hvordan man arbejder hybridt. Og i så fald hvordan?**
2. **Hvordan ser de fremtidens eventmanager, hvilke kompetencer er afgørende?**
3. **Hvilke muligheder og udfordringer ser de i forbindelse med at styrke det digitale fokus i undervisningen?**

Interviewet blev gennemført over Zoom videolink i september 2022. I interviewet deltog undervisere fra Zealand, UCL, UCN og Cphbusiness. Denne del blev gennemført med henblik på at kunne skabe værdi for serviceøkonomuddannelsen og særligt valgfaget Event Management.

Fase 4 Observationer og interviews med kulturorganisationer

Som den sidste fase i dataindsamlingen blev der i september 2022 gennemført deltagerobservationer ved to forskellige events. De første event som blev observeret, var TechBBQ-eventet, som både tilbyder fysisk og online mulighed for deltagelse. Begge dele

blev afprøvet af projektgruppen. Det andet event som blev observeret, var VEGA LAB – Verden Venter hos koncertstedet VEGA, hvor de eksperimenterede med forskellige digitale muligheder ift. koncertoplevelsen. Formålet med at lave deltagerobservation var dels at indsamle førstehånds erfaringer fra to events, hvor det hybride element indgår som en del af eventkonceptet. Og målet var dels at få indsigt i, hvad der virker godt og mindre godt ved denne type events, herunder hvordan det hybride fungerer sammen med onsitedelen af eventet. Da dette projekt ikke har inddraget eventgæster blandt informanterne, var observationen af deltagerne ved de to events også en måde at få øget indsigt i gæsteperspektivet, da projektgruppen selv agerede gæster ved de to events. På den måde fik projektgruppen mere indsigt i genstandsfeltet for undersøgelsen.

Til sidst i projektet blev der gennemført fire kvalitative interviews med kulturaktører (dvs. medarbejdere i organisationer inden for kulturområdet). Disse interviews blev foretaget i august til november 2022. Målet med disse interviews var dels af undersøge disse organisationers perspektiver og overvejelser omkring brugen af hybride events/formater, herunder deres digitale udvikling generelt set, samt deres overvejelser omkring at styrke disse aspekter i fremtiden. De resultater vedr. værdiskabelse og barrierer, som kom frem under fokusgruppeinterviewene i dataindsamlingens anden fase, blev inddraget i disse interviews med henblik på at nuancere svarene. Dette var vigtigt, da kulturaktørerne generelt set ikke havde de store erfaringer med digital/hybrid udvikling og derved har haft svært ved at se potentialet. Projektgruppen ville gerne have gen-

INTRO:**FOKUS:**

Vi undersøger jeres erfaringer og fremtidige overvejelser om at integrere hybride og digitale løsninger i jeres daglig praksis.

BEGREBSAFKLARINGER

- Hybridelementet gør det muligt for både online og onsite publikum at komme sammen og samtidig deltage i eller skabe oplevelsen, men alligevel fra forskellige steder.
- Det digitale element tilbyder ikke en simultan interaktion mellem online og onsite publikum, men tilbyder et konkret (eller flere) digitalt touchpoint igennem oplevelsesrejsen.

FAKTUEL DEL**1. Hvilken type events/kultur arrangementer arbejder I med?**

- a) Museum
- b) Galleri
- c) Teater
- d) Festival

2. Har I erfaring med hybride events/elementer?

- a) Hvis I ikke har erfaringer, fortæl hvorfor.
- b) Hvis I har erfaringer, fortæl kort om hvilken erfaringer.

3. Har I erfaringer med digitale elementer/touchpoints?

- a) Hvis I ikke har erfaringer, fortæl hvorfor.
- b) Hvis I har erfaringer, fortæl kort om hvilken erfaringer.

EKSPLORATIV DEL**4. Hvilke værdier og barrierer ser I ved hybride events/elementer?**

- a) For kunden.
- b) For virksomheden.

5. Hvad tror I er værdierne og barriererne ved digitale elementer?

- a) For kunden.
- b) For virksomheden.

6. Hvad skal der til for at integrere hybride eller digitale elementer i jeres organisation?**7. Ville det give mening for jeres organisation?****8. Hvilken slags events kommer vi til at se i fremtiden?**

Figur 11: Spørgeramme til interviews med kulturaktører

nemført flere interviews i denne fase, men måtte erkende, at det var svært at skaffe informanter. Dette skyldes til dels travlhed hos organisationerne, men er nok også et udtryk for at der ikke er så mange organisationer, som har disse erfaringer.

Triangulering og kvaliteten af data

Projektet er empirisk baseret og anvender triangulering med dets faseinddelte tilgang til dataindsamling, hvor de udviklede spørgerammer bygger videre på resultaterne fra tidligere faser. Derudover har vi i projektet anvendt forskellige metoder, fx kvalitative dybdeinterviews med forskellige interessenter og fokusgruppeinterviews. Ved at anvende forskellige kvalitative metoder er det muligt at kompensere for den enkelte metodes svagheder, samtidig med at der opnås en grundigere og mere nuanceret forståelse og indsigt af de centrale emner.

Projektgruppens vurdering af styrker og svagheder ved den anvendte metode og gennemførte dataindsamling er inspireret af (Creswell, 2002) der argumenterer for, at vurdering af kvalitativ forskning baserer sig på fire aspekter: *Troværdighed, overførbarehed, konsistens og transparens*.

I dette projekt handler *troværdighed* blandt andet om valget af metoder og selve processen med dataindsamlingen. Da spørgsmålene, som undersøges i projektet, lægger op til at få en øget forståelse af nogle emner, som ikke er grundigt undersøgt tidligere, var det oplagt at vælge en kvalitativ tilgang. Som nævnt har vi valgt et undersøgelsesdesign, hvor vi har kombineret forskellige kvalitative metoder. Denne metodetriangulering er også en

måde, hvorpå vi har forsøgt at sikre troværdighed i undersøgelsesarbejdet. Kombinationen af flere metoder blev besluttet efter indledende diskussioner i projektgruppen med det formål at skabe en dybere forståelse af hybrid events.

I forhold til aspektet *overførbarehed* har projektgruppen redegjort for omstændighederne og konteksten for de afholdte interviews og fokusgruppeinterviews. Projektgruppens tydelighed omkring den kontekst, hvori de kvalitative data fremkommer, herunder beskrivelse af de deltagende informanter samt rammerne for afvikling af interviews og fokusgrupper, har betydning i forhold til resultaternes overførbarehed. Derudover er det at vise spørgerammerne også en måde at sikre overførbarehed på, så andre i princippet ville kunne anvende de samme spørgerammer i en anden kontekst.

Det er en udbredt opfattelse, at forskning foretaget ved brug af kvalitative metoder aldrig er neutral, da tolkningsprocessen altid sker igennem en fortolkende interviewer. Derfor har det været vigtigt at sikre en høj grad af transparens i alle led i undersøgelsesprocessen, så udenforstående læsere vil kunne følge ræsonnementerne og argumenterne bag projektgruppens valg og fravalg.

Endeligt er det afgørende, at projektet er gennemført på en *konsistent* måde. Dette er vigtigt, så læseren kan følge projektgruppens metodiske valg. Men konsistens er også vigtigt med henblik på at sikre systematik og ensartethed i arbejdet internt i projektgruppen. Dette har vi forsøgt at opfylde ved dels at udarbejde interviewguides for at få en fælles forståelse af, hvad vi skulle



spørge om. Men vi har også arbejdet med konsistens i forhold til at sikre, at projektdeltagerne havde en fælles forståelse af undersøgelsens genstandsfelt, nemlig hybrid events. For at skabe denne fælles forståelse har vi anvendt begrebsdefinitioner fra den tilgængelige litteratur i den indledende fase. Herefter har vi i projektgruppen besluttet os for vores egne begrebs-definitioner.

Metodekritik

Som afrunding på metodeafsnittet skal der kort nævnes en række kritikpunkter, som projektgruppen er opmærksom på. For det første at informanterne primært er fundet gennem projektgruppens egne professionelle netværk. For det andet betyder det også, at informanterne rent geografisk primært repræsenterer eventbranchen i Storkøbenhavn. Dette giver mening, da det

også er her, branchen og aktiviteten er størst. Men det er klart, at der kan være aktører og organisationer, som har erfaringer med relevans for dette projekt, som ikke er identificeret. For det tredje skal det som allerede beskrevet nævnes, at vi ikke har data til at kunne undersøge brugerperspektivet, set med brugerens egne briller. De eksperter, som vi interviewede i første fase, har udtalt sig om den potentielle værdiskabelse og barrierer for gæsterne og ikke den faktiske. Det vurderes sandsynligt, at eksperternes vurdering og perspektiver er de samme, som ville være kommet frem, hvis man f.eks. havde udsendt en kvantitativ undersøgelse til eventgæster, men vi ved det reelt ikke. Dette kan være et forslag til et fremtidigt FoU-projekt eller forsknings- og udviklingsprojekt. ●

A white, stylized robot head with large, expressive eyes is shown in profile, looking towards a tablet. The tablet displays a colorful data visualization consisting of numerous small, multi-colored dots (red, green, blue, yellow, purple) arranged in a cluster. The background is dark with some blurred lights, suggesting an indoor setting.

Hybride events giver adgang til data, som kan analyseres med henblik på at finde effektive løsninger.

Resultater

I dette afsnit præsenteres projektets resultater. Afsnittet er organiseret på en måde, så rækkefølgen af resultaterne afspejler den præsenterede metode. Først præsenteres resultaterne fra dataindsamlingens fase 1 og 2. Dette giver mening, dels fordi informanterne i disse faser er de samme i form af eksperter fra eventbranchen, som har erfaring med at arbejde digitalt og hybridt. At præsentrere disse resultater i samme afsnit giver også mening, fordi resultaterne fra fase 2 (fokusgruppeinterviews) bygger videre på resultaterne fra fase 1 (enkeltinterviews). Dermed supplerer de to faser hinanden.

Dataindsamlingen i disse to faser handlede om at få indsigt i informanternes perspektiver på dels værdiskabelsen i forbindelse med hybride events, dels de barrierer som kan være til stede og begrænse udviklingen af hybride former. Værdiskabelsen og barriererne er undersøgt dels ud fra organisationernes perspektiv, dels ud fra kundernes perspektiv (men stadig set med eksperternes øjne). Et sidste emne i disse to faser var at få eksperternes bud på fremtidens kompetencer, når man arbejder hybridt.

Den anden del af resultatafsnittet samler op på dataindsamlingens tredje fase og præsenterer undervisernes perspektiv på fremtidens event management uddannelse samt fremtidens digitale kompetencer. Afslutningsvis vil den tredje del af resultatafsnittet præsentrere resultaterne fra dataindsamlingens fjerde fase, hvor

projektgruppen undersøgte de fire kulturaktørers perspektiv på den hybride udvikling.

Efter de tre resultatafsnit afrundes rapporten med en række anbefalinger til fremtidens arbejde med den hybride udvikling inden for oplevelses- og kultursektoren.

Værdi, barrierer og fremtidens kompetencer i hybrid oplevelsesudvikling

Som nævnt præsenteres i dette afsnit resultaterne fra en række interviews og fokusgruppeinterviews med eksperter fra eventbranchen. Interviewene tog udgangspunkt i en række temaer, som projektgruppen søgte svar på og som de anvendte interviewguides derfor var bygget op omkring. De centrale temaer danner rammen for de resultater, der bliver kommunikeret i denne sektion:

1. **Hvilke værdier giver hybride events for organisationen?**
2. **Hvilke værdier giver hybride events for brugeren?**
3. **Hvilke barrierer er der for organisationen i forbindelse med brugen af hybride events?**
4. **Hvilke barrierer er der for brugeren i forbindelse med brugen af hybride events?**
5. **Hvilke kompetencer er der brug for i arbejdet med fremtidens hybride events?**

Værdi for organisationen

Nedenfor er anvist, hvilken værdi hybride events kan skabe for organisationen (set ud fra eksperternes perspektiv).

REACH	Det hybride element giver organisationen en bedre mulighed for at nå ud til en større målgruppe og derved få en bedre reach. "Man kan let udvide og invitere nye deltagere" (citater fra interview).
DATA	<p>At arbejde med det hybride element giver organisationen nogle nye muligheder for at analysere data og lave en konkret og effektiv opfølgning. "Man har en bedre kontrol over sit event og kan få opdelt sine målgrupper efterfølgende ud fra nogle datatræk" (citater fra interview).</p> <p>Nogle eksempler kunne være at analysere, hvilke koncerter der blev lyttet til på en festival, hvor lang tid der blev lyttet og interessen for at følge seancen backstage med kunstneren.</p>
NYT INDHOLD	At integrere nyt indhold. Det kan f.eks. være muligheden for at lancere nogle nye talere. Det kan også være muligheden at få flere af sine partnere integreret i det hybride event således at eksponeringen bliver dobbelt og målgrupperne får nyt indhold. Endelig kan man også teste nye ideer til ens indhold via et hybrid set up.
EFFEKTIVITET	Man kan nedbringe sine omkostninger til f.eks. transport. Integreres og kombineres denne værdi med dataværdien skabes der nogle gode forudsætninger for den kommende planlægning. "Afslutningsvis kan man også konkludere at det hybride element kan have nogle positive bæredygtige signaler hvis vi mindsker vores transport fra A til B." (citater fra interview).

Figur 12: Værdi for organisationen

Værdi for brugeren

Nedenfor er anvist, hvilken værdi hybride events kan give til brugeren (set ud fra eksperternes perspektiv).

NETVÆRK	Et event kan ofte have nogle kapacitetsbegrænsninger som kan forårsage kø og ventetider og dermed gener. Handler det om deltagelse i et konference-event, afholdes disse også ofte med begrænset tid til at netværke. Her kan det hybride element tilføre stor værdi da man kan effektivisere 'matchmaking' delen ved at planlægge sine møder på forhånd og afholde dem inden selve eventet afvikles.
FLEKSIBILITET	"Ved at få muligheden for at deltage hybridt etableres mere fleksibilitet" (citat fra interview). Man kan evt. deltage i andre arrangementer den samme dag. Brugeren kan også vende tilbage og gense eller lytte til et arrangement en ekstra gang. Man får en værdi af at have kontrol, da mange brugere er fra en "on demand kultur" (citat fra interview).
FÆRRE OMK.	En deltager ved et hybridt element kan se en værdi i at nedbringe sin omkostning. F.eks. kan man deltage i Fashion Week, selvom man bor i Aalborg og var forhindret pga. andre planer i netop den uge. Man kan skabe værdi ved både at nå mere samt mindske sine transportomkostninger. Flere arrangører forventer at se en tilpasning, hvor brugere evt. vil deltage fysisk hvert andet år og hybridt hvert andet år.
BÆREDYGTIGT	"Vi tænker alle mere over vores klimaaftryk" (citat fra interview). Det hybride element vil i fremtiden skubbe til 'feel good' valget. Man vil sænke sit aftryk ved at deltage mindre fysisk. Ydermere vil man også kunne få et bedre overblik over de bæredygtige indsatser, som ofte kan blive klemt ved et fysisk arrangement.

Figur 13: Værdi for brugeren

Barrierer for organisationen

Nedenfor er anvist konkrete barrierer for organisationen i forbindelse med udviklingen af hybride events (set ud fra eksperternes perspektiv).

SPROG	At være arrangør for et todelt program med fysiske elementer samt hybride elementer kræver god planlægning. Et område som ofte giver nogle udfordringer er håndtering af sproget. Der kan være forskellige krav til oversættelse af sprog, men det kan også være det digitale sprog. "Det kan være komplekst at få alle deltagere til at forstå på samme måde". (citater fra interview)
TIDSFORSKELLEN	En anden barriere for organisationen i henhold til at skabe værdi med et hybridt element kan være tidsforskellen. Det kan være en fordel, at man kan have deltagere med fra den anden ende side af Jorden, men man skal planlægge tidsforskellen i detaljer for at levere god og effektiv kvalitet.
DET TOSIDET PROGRAM	Organisationer er blevet meget bedre til at levere 'tosidet' programmer under pandemien. "De kulturelle organisationer halter dog noget efter" (citater fra interview). Det skyldes bl.a. manglende viden og kompetencer til at håndtere leveringen af tosidet programmer. Flere aktør har hyret tidligere studieværter som er vant til at håndtere det hybride element i form af at have nogle seere som man skal servicere samtidigt med et live studie.
TEKNOLOGI	Teknologiske platforme har også udviklet sig meget de sidste 24 måneder. Der er i dag mere end 20 platforme at vælge imellem, når man skal levere et hybridt event med mange deltagere. Det kræver, at man har kompetencer i sin organisation, som kan selekttere og tage de rigtige valg. Ofte handler det om at tage de simple valg, så ens brugere har let ved at deltage. "I dag er teknologien både en værdi men også en af de største barrierer for brugen af en hybrid event." (citater fra interview).
OMKOSTNINGER	De førnævnte platforme og systemer har også en omkostning, som kan være en barriere for en mindre kulturel organisation. Der mangler nogle systemer som er tilpasset kulturlivet. De eksisterede systemer har ofte MICE markedet som primær målgruppe.
FOR FÅ ANSATTE MED DIGITAL SKILLS	At have de rigtige folk har alle dage været en succesfaktor for en organisation. Indenfor de hybride events er det også i særklasse vigtigt og i dag en barriere for at tage del i udviklingen. Flere digitale eventbureauer har svært ved selv at omskole deres ansatte til at tage del af denne udvikling med at todele programmer, hvor man opsætter studier til at levere det hybride event. "Digitale værter som forstår den digitale og hybride kunderejse, kommer til at stå i høj kurs de kommende år" (citater fra interview).

Figur 14: Barrierer for organisationen

Barrierer for brugeren

Nedenfor er anvist konkrete barrierer for brugeren i forbindelse med deltagelse i et hybridt event (set ud fra eksperternes perspektiv).

UDDANNELSE	Brugerne har gennemgået en rivende digital læringsudvikling gennem det sidste årti. Stadig er der en stor mængde, som ikke har optimale digitale færdigheder til at få fuldt udbytte af et hybridt event. Dette giver en usikkerhed og kan påvirke værdien for brugeren, hvis ikke de digitale færdigheder er tilstrækkelige. Og det kan være en barriere for at deltage. Det er dog kun et spørgsmål om tid før alle potentielle målgrupper har samme digitale niveau. "Indenfor 10-15 år er det bedste bud fra flere hybrid event arrangører" (itat fra interview).
DIGITALE FÆRDIGHEDER	En barriere i forhold til et hybridt format er også frekvens. "Anvender brugeren ikke vores systemer på jævnligt kan det være en hindring for deltagelse" (citat fra interview). De hybride tiltag som blev iværksat under pandemien, har skubbet til udviklingen, men frekvensen er en barrierer og der skal indtænkes nogle konverteringsstrategier for at imødekomme dette. "Det kan f.eks. være gratis sign-up til visning af tidligere teaterforestillinger eller lignende" (citat fra interview).
MINDRE 'AFTEN NETWORK' OG 'EASY LOG-OUT'	Når man er deltager i et event, såsom en konference så er programmet ofte todelt. Der er en faglig del og en social/netværks del. Deltager man hybridt kan sidstnævnte være en barriere. Ofte kan 'easy log-out' muligheden også være en barriere for at deltage i det hybride format. "Dvs. brugeren kan blive optaget af andet indhold og flytte sit engagement andet steds" (citat fra interview).

Figur 15: Barrierer for brugeren

Fremtidens kompetencer

Under vores interviews fik vi også et overblik over nogle kompetencer, som efterspørges i industrien (set ud fra eksperternes perspektiv).

MINI TV-VÆRTER

Der er et behov for at nogle medarbejdere kan agere som 'mini tv-værter' i et opsat studie. Opsætningen af et hybridt programformat hvor man har fokus på det todelte program. Fokus på at levere godt indhold både fysisk samt til brugere hybridt. "Denne kompetence som mini tv-vært vil være vigtig i fremtiden" (citat fra interview).

FORSTÅ DEN DIGITALE KUNDEREJSE

De kompetencer, som efterspørges hos organisationerne, har et behov for at kunne forstå og eksekvere på den digitale kunderejse. "At optimere processerne før, under og efter eventet. Disse kompetencer er afgørende for at kunne få værdi af et hybridt event" (citat fra interview).

DETALJE INDSIGT

Det lyder basalt, men ligesom, hvor der efterspørges digitale mediemedarbejdere, som optimerer webtrafik og conversion rates i webshops, efterspørges der kompetencer med detalje indsigt indenfor leveringen af et hybridt event. Således kan man optimere både sin reach, data og indhold for organisationen og få de fornævnte værdier i spil. Denne indlæring kan med fordel integreres i de kommende eventmanagement uddannelser på en ny og tidssvarende måde.

Figur 16: Fremtidens kompetencer som efterspørges



Delkonklusion: Værdi, barrierer og fremtidens kompetencer

Det er tydeligt, ifølge informanterne, at den hybride udvikling vil fortsætte de kommende år. Dermed er der lagt op til en stigning i brugen af hybride events og oplevelseskoncepter indenfor det private erhvervsliv, men forhåbentlig også indenfor det kulturelle område i de kommende år

Noget af den værditilvækst som nævnes for organisationerne, handler om muligheden for at udvide sin målgruppe og få et større reach og kendskab, hvilket gerne skulle medføre øget omsætning. Derudover nævnes adgang til data som en værdi, at organisationen ved også at tilbyde sin oplevelse for et digitalt publikum får adgang til kundeinformation, som den kan bruge til at tilpasse oplevelsen endnu mere til kundens behov.

Informanterne nævner flere værdier for brugeren som hænger sammen. Først og fremmest at hybride oplevelser giver en fleksibilitet ift. deltagelse. F.eks. sætter flere og flere pris på at kunne få oplevelser on demand. Flexibiliteten kan være med til at reducere omkostningerne for den enkelte bruger f.eks. på transport. Dermed kan værdien også knyttes til en bæredygtig tankegang for den enkelte deltager. Endeligt nævnes mulighederne for at skabe nyt indhold, som det digitale aspekt medfører, også som en værdi for brugeren.

Flere af de barrierer, som nævnes for organisationen, knytter sig til det at have et to-delt program. For det første er det en udfordring i sig selv at tænke i to kunderejser – den fysiske og den digitale. Men det er en pointe, at det er en nødvendighed for at skabe godt

indhold for både onsite og onlinedeltagerne. I forlængelse heraf nævnes sprog som en barriere, simpelthen fordi tilstedeværelsen af flere nationaliteter kræver ekstra koordinering og gode sproglige færdigheder af arrangørerne/værterne. En tredje barriere er omkostningen og teknologien i sig selv, fordi den teknologiske udvikling og mange værktøjer/platforme har gjort det vanskeligt at vælge den rigtige teknologi alt efter eventens formål. Det kan også være forbundet med en betydelig investering. Dette hænger sammen med en fjerde barriere – nemlig mangel på kvalificeret ansatte med de rigtige digitale kompetencer. For organisationen er disse barrierer de samme, når man ser på brugeren. Den største udfordring er her, ifølge informanterne, at brugeren ofte ikke er i besiddelse af digitale færdigheder, så de bliver i stand til at deltage (online) og få den oplevelse, som er tiltænkt fra arrangørens side.

Slutteligt udtalte informanterne sig om fremtidens kompetencer i eventindustrien. En vigtig kompetence er her, at man som ansat skal være i stand til at analysere og forstå den digitale kunderejse og samtidig skal man selvfølgelig være opmærksom på de detaljer og værdier, som er nævnt ovenfor. F.eks. hvordan man kan øge sit kendskab ved at udvikle et indhold, som egner sig til onlinedeltagerne og hvor der er tænkt over de nødvendige detaljer i den digitale kunderejse.

Her vil det være essentielt at få sat skarpt lys på kompetenceudviklingen indenfor f.eks. eventmanagement uddannelsen og journaliststudiet. Der skal tilføres mere viden og uddannes flere personer, der kan levere og eksekvere på de hybride elementer. Ligeledes skal der skeles til de lande, som er foran i



udviklingen – bl.a. Finland og USA har mange hybride arrangementer, herfra kan vi lære meget.

Underviserne anbefaler

For at kunne vurdere fremtidens event-management uddannelse og for at få yderligere viden om de kompetencer, som fremtidens event manager skal have, så gennemførte projektgruppen et fokusgruppeinterview med event-management undervisere fra de andre erhvervsakademier som tilbyder serviceøkonom uddannelsen. Formålet med fokusgruppen var at undersøge, hvordan vores kollegaer på de andre akademier ser på disse spørgsmål og høre om deres erfaringer. Samtidig var det en måde for projektgruppen at dele projektets foreløbige resultater med sektoren.

Generelt var der en interesse fra de andre akademier i projektets foreløbige resultater. De var alle enige i, at den digitale udvikling går stærkt og de havde også alle konkrete eksempler fra deres egne aftagerområder i forhold til hybride/digitale formater – særligt fra tiden under pandemien. (Geografisk ligger akademierne forskelligt i Danmark og samarbejder dermed med forskellige organisationer). Alle deltagerne kunne også nikke genkendende til de stigende digitale krav til fremtidens eventmanager. Dog mente de generelt ikke, at det var op til erhvervsakademierne at lære de studerende at anvende de forskellige platforme og digitale værktøjer.

En central udfordring, som blev nævnt i den forbindelse var, at den digitale

udvikling går meget stærkt og derfor mente flertallet af informanter ikke, at vi på erhvervsakademierne kan nå at sætte os ind i de forskellige værktøjer og opbygge dyb viden om brugen af dem, før udviklingen er gået i en anden retning. Det betyder i praksis, hvis denne antagelse holder, at det er svært at levere den nyeste viden til de studerende. Derfor var den generelle holdning, at det er branchen, som skal være primus motor i at sikre den rette kompetenceudvikling. Det kunne f.eks. være i forbindelse med praktikophold. Dermed ikke sagt at uddannelsesinstitutionerne ikke har en rolle, for selvfølgelig skal de også bidrage, men de kan ikke stå alene, var informanternes holdning.

Kulturorganisationernes situation

Som nævnt er der også gennemført fire kvalitative interviews med kulturaktører (fase 4 i dataindsamlingen). Formålet var at undersøge disse organisationers perspektiver og overvejelser omkring den nuværende brug af hybride events/formater, herunder deres digitale udvikling generelt set samt deres overvejelser vedr. styrkelse af disse aspekter i fremtiden.

Resultatet af de fire interviews tegner et billede af nogle organisationer, som ikke er særligt langt i deres hybride udvikling. Flere af dem siger direkte, at de ikke tror på det hybride aspekt ved events, fordi "det tager noget ud af den fysiske oplevelse" (citater fra interview). Dog siger alle organisationerne i løbet af interviewet, at de er klar over, at der er en digital udvikling, de må forholde sig til i fremtiden på den ene eller anden måde.

Flere fortæller, at de er optaget af den fysiske kunderejse og er opmærksomme på, hvordan den hele tiden kan forbedres. Men der er grundlæggende ikke et tilsvarende fokus på også at arbejde med at udvikle den digitale hybride kunderejse. Der kan være mange årsager til, at de adspurgte organisationer ikke kan overskue at tænke i digitalisering af kunderejsen med henblik på at skabe hybride oplevelser. Først og fremmest er det et faktum, at mange af disse kulturaktører har været hårdt ramt af nedlukninger under pandemien og at de derfor har haft fokus på at komme tilbage i almindelig drift.

Samtidig er der den opfattelse hos flere af organisationerne, at de tilbyder en oplevelse, som bedst egner sig til fysisk formidling. En af organisationerne taler i den forbindelse om, at det er forskellige målgrupper, som henholdsvis ønsker en fysisk og en hybrid oplevelse. Denne opfattelse er i tråd med projektets resultater, altså at man er nødt til at tænke i to separate kunderejser. Men samtidig er det jo også en et resultat at det fysiske og det digitale i samspil kan forstærke hinanden. Men det er klart, at manglende ressourcer i forhold til at udvikle to kunderejser her kan være en barriere, som gør at man fravælger det, inden man når til en erkendelse af, at det fysiske og det hybride kan supplere hinanden.

Der er blandt informanterne en opfattelse af, at der generelt mangler digitale kompetencer i organisationerne, hvilket også må ses som en barriere. Som en mulig løsning nævnes det, at kulturbranchen generelt set har brug for mere dialog om emnet hybride formater på tværs sektoren. ●

Den todelte kunderejse.

Konklusion

På baggrund af projektets resultater vurderes det, at hybride events og formater har et stort potentiale, i forbindelse med den måde vi oplever på i dag. Teknologien er i konstant udvikling og nutidens trends peger på, at vi er nødt til at bringe teknologidrevne, personlige, fleksible og autentiske oplevelser ind i vores liv. Samtidig udvikler kunderne sig konstant. Den konstante digitale eksponering, som vi er udsat for i vores hverdag, har betydet at digitale immigranter måske ikke længere er helt så afskrækkede af digitaliseringens muligheder. Når det kommer til de digitalt indfødte, så er der indikationer på, at de ikke er langt fra der, hvor Metaverses bliver en integreret del af deres hverdag. Projektets resultater peger på, at hybride formater kan være fleksible, effektive og bæredygtige. Hybride events gør det dermed muligt at tilpasse oplevelsen til den måde, den enkelte kunde ønsker at opleve på, hvilket i særlig grad værdsættes af de digitale indfødte. Projektet peger dog også på en række barrierer, som man er nødt til at forholde sig til, når man som organisation vil arbejde med den hybride oplevelse.

Projektet har vist, at det private erhvervsliv anvender hybride formater i stor stil, f.eks. i forbindelse med afholdelsen af møder og konferencer. Projektet viser dog, at den hybride udvikling ikke er foregået i samme tempo inden for oplevelses- og kultursektoren. Projektgruppen vurderer, at der også inden for oplevelses- og kultursektoren er et stort potentiale for at integrere hybride elementer i langt højere grad i fremtiden, da efterspørgslen på sådanne op-

levelser forventes at stige. Ved i højere grad at bringe de digitale redskaber og nye teknologiske løsninger i spil er det projektgruppens vurdering, at der kan skabes vækst. I dette perspektiv er hybride formater et naturligt skridt at tage, som kan understøtte og være med til at drive vækst og innovation i oplevelses- og kultursektoren.

En vigtig årsag til det manglende fokus på hybrid udvikling er, at mange organisationer i oplevelses- og kultursektoren befinder sig på et niveau, hvor de kæmper med deres interne data og dermed ikke sætter aktiviteter i gang med at indhente nye data udefra. At blive en mere datadrevet organisation handler ikke kun om at øge fokus på digitalisering af organisationens processer. Det handler især om at være attraktiv for de kommende brugere, der har nogle andre præferencer. Der kan være et potentiale i at rekruttere nye kunder ved brugen af hybride events, hvis man sætter det i system. Et vigtigt element er her den todelte kunderejse (den analoge og den digitale), som ledelsen og medarbejderne skal forstå vigtigheden af. Der bør sættes fokus på at oplære organisationens medarbejdere samt de samarbejdspartnere der findes omkring organisationen i værdien af det hybride element overfor fremtidens målgrupper. Det kan her være en forudsætning, at organisationens medarbejdere får mulighed for at eksperimentere så de kan oparbejde kompetencerne og indsigten til at kunne arbejde med de nye data. Lederne skal i oplevelses- og kultursektoren være ansvarlige for at sætte ressourcer af til denne udvikling af hybride formater. ●

Tænk holistisk og flerstrengt.

Anbefalinger

Overordnede anbefalinger

En ambition med projektet har været at udarbejde nogle anbefalinger, der fremadrettet kan danne afsæt for den videre udvikling af hybride events og hybride formater. På baggrund af de resultater projektet foreslår er projektgruppen kommet frem til nogle anbefalinger til hvordan, man i praksis kan arbejde med hybride oplevelser. De foreslåede anbefalinger kan være relevante for organisationer, der arbejder med events og kulturelle arrangementer, samt studerende og undervisere inden for event management uddannelsen.

På baggrund af projektets resultater præsenteres her fire anbefalinger til hvorfor og hvordan, man kan arbejde med hybride events.

Anbefaling 1 – Få foretaget en konvertering af de kommende kunder – de digitale indfødte

Start en konverteringsstrategi overfor de digitale indfødte ved brugen af hybride formater, hvor man tilbyder oplevelses- og kulturproduktet som et særskilt tilbud. Det kan f.eks. være en hybrid billet til en udsolgt forestilling på et teater hvor man i pausen får lov at se og lytte med backstage og tale med en af skuespillerne. Kunderne kan hoppe ind og ud, som de ønsker uden en konsekvens. Konverteringen består i, at organisationen bearbejder de nye data særskilt og arbejder målrettet på, at man næste gang får brugeren til at købe en fysisk billet.

Anbefaling 2 – Få lavet en struktur for test af nyt indhold og hurtig feedback

Det handler her om at etablere nogle hybride platforme, hvor man introducerer kulturproduktet i en todelt version hhv. fysisk og hybridt. Organisationen vil have muligheden for at teste noget nyt indhold samt få en hurtig respons fra brugeren. Den feedback kan man anvende allerede dagen efter og rette sit event til.

Anbefaling 3 – Få udnyttet at man kan nå en større målgruppe – reach

Det er positivt, at man kan tilbyde sine produkter til en større målgruppe ved at integrere hybride elementer. Der kan være mange forhold, som kan begrænse en bruger. Geografisk afstand til den fysiske event, demografiske forhold (f.eks. småbørnsfamilier eller ældre brugere med gangbesvær), sociale forhold (f.eks. single status). Ved at tilbyde en koncert, forestilling eller event hybridt vil man kunne nå bredere ud med sit tilbud. Igen vil der være et potentiale for at rekruttere til en kommende fysisk oplevelse senere. Endelig kan man også tilføje sit produkt nogle ressourcer ved f.eks. at invitere en special guest ind i det hybride program og tale til de gæster, som deltager hybridt denne aften.

Anbefaling 4 – Få fokus på at tilføje ressourcer, som arbejder med data

At forstå den todelt kunderejse er altafgørende. At forstå den data som en hybrid event kan levere, er meget vigtigt. Det kræver, at man har nogle ressourcer i sin organisation, som kan arbejde med denne proces og

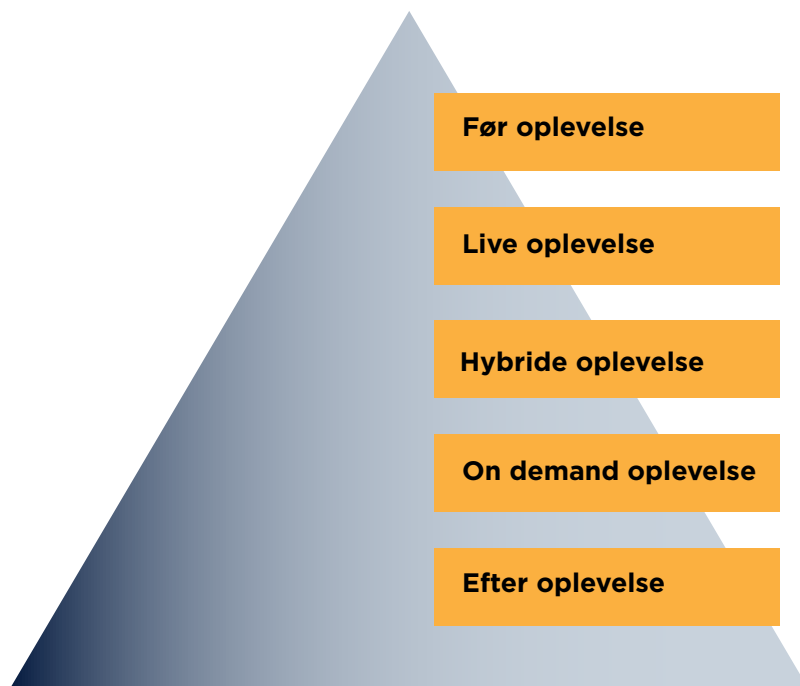
optimering. Projektgruppen anbefaler anbefaling, at oplevelses- og kultur-sektoren bør sætte fokus på at løse denne opgave organisatorisk i løbet af de kommende år.

Anbefalinger til teknologidrevne oplevelser

Når man designer oplevelser – events eller kulturelle arrangementer skal man tænke holistisk og flerstrengt og derfor udarbejde en separate kundesrejse for hver onsite og/eller online oplevelse, der indgår i eventet. Et event ses som et univers af forskellige oplevelser, som tilsammen udgør den samlede oplevelse.

Figur 17 præsenterer fem typer oplevelser, som kan bruges til at forklare, hvordan teknologi kan anvendes til at skabe personlige, fleksible og autentiske oplevelser, der appellerer til de forskellige generationer.

Modellen er inspireret af Joy Pines model "The Model for Hybrid



Figur 17: Teknologidrevne oplevelser, Ginka Rinkova

Experiences" (Pine J., 2020) og den bygger videre på nøglresultater fra dette projekt.

- 1. Før oplevelsen** er passiv – designet med det organiske indhold fra foregående event. Den kan distribueres og deles på de sociale medier med et kommercielt formål, primært for at promovere det kommende event/kulturelle arrangement. Værdsættes af generation Y.
- 2. Live-oplevelsen** er aktiv – gæsten tager aktivt del i oplevelsen, hvor sanserne stimuleres. For at opnå et optimalt resultat kan teknologi-støttende og forstærkende løsninger implementeres, som supplerer oplevelsen. Relevant til alle generationer.
- 3. Hybrid-oplevelsen** er aktiv – gæsten tager aktivt del i oplevelsen, dog fra det digitale/virtuelle rum. Oplevelsen er synkroniseret med liveoplevelsen i det digitale rum. Alt fra simple transmissionsværktøjer, som teknologi-støttende og forstærkende (se Figur 5, side 20) til avanceret VR, Facebooks Metavers eller teknologi-illusoriske oplevelser kan anvendes. Generation Z og Y er de største målgrupper.
- 4. On-demand oplevelsen** er passiv – bygger på indhold fra live oplevelsen som tilpasses, så det kan tilgås on-demand. Relevant til generation Y og måske Z.
- 5. Efter-oplevelsen** er passiv – lige som før-oplevelsen opsummerer live-oplevelsen og kan deles på diverse sociale medier. Værdsættes af generation Y.

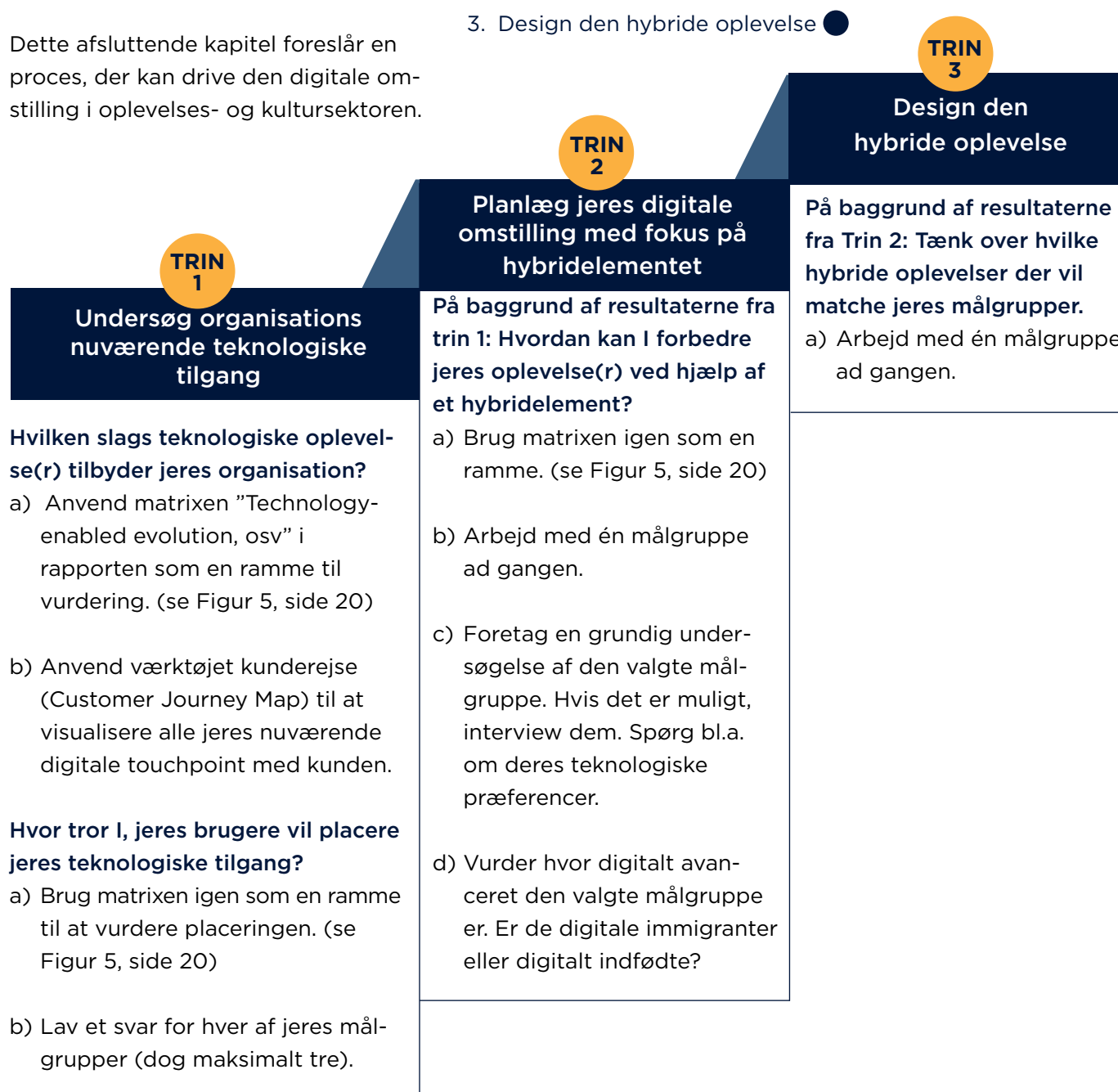
Anbefalinger til design af hybride oplevelser

I sektionen 'overordnet anbefalinger', er centrale anbefalinger præsenteret til hvorfor og hvordan man kan arbejde hybridt. Anbefalingerne fungerer som strategiske og praktiske greb, som kulturorganisationer kan implementere gradvist i deres udbud, hvis de har ambitioner om digital vækst og innovation via hybride oplevelser.

Dette afsluttende kapitel foreslår en proces, der kan drive den digitale omstilling i oplevelses- og kultursektoren.

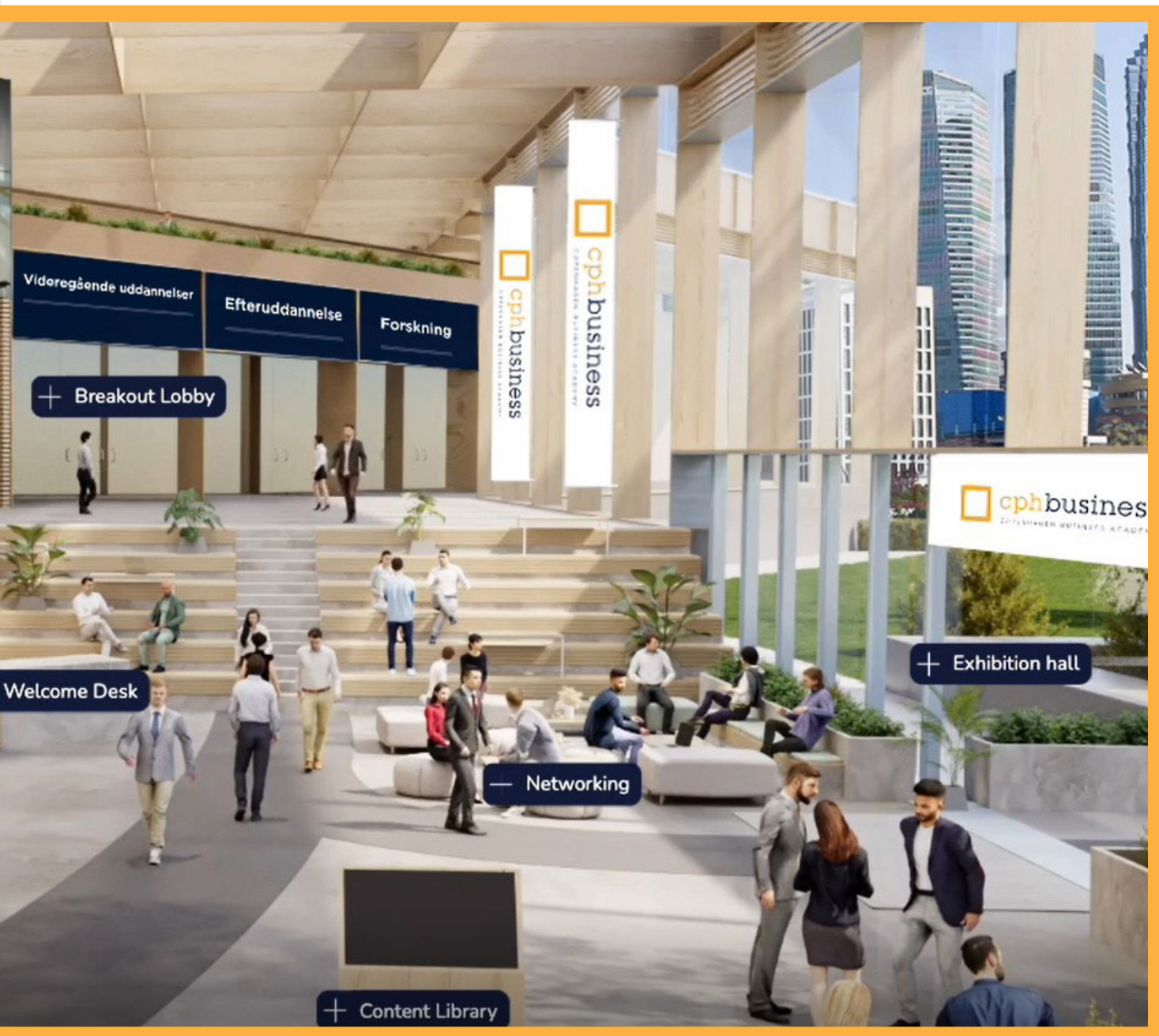
Processen foreslår tre trin, som kan anvendes af alle slags organisationer inden for sektoren uanset deres størrelse og teknologiske udvikling. De tre trin er:

1. Undersøg organisationens nuværende teknologiske tilgang
2. Planlæg organisationens digitale omstilling med fokus på hybridelementet
3. Design den hybride oplevelse ●



Figur 18. Hybridprocessen, Ginka Rinkova





Et eksempel på hvordan Cphbusiness kunne lave en studiemesse ved brug af Virtual Hive formatet arrangeret af Agenda GROUP.

Bibliografi

<https://www.copenhagenpride.dk>. (n.d.). *Copenhagen WorldPride*. Retrieved from <https://copenhagen2021.com/worldpride/>

Allseated EXVO. (n.d.). *Decoding the Digital World*.

Buhalis, D., Lin, M. S., & LeungDaniel. (2022, 9 5). *Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation: implications for hospitality and tourism management and marketing. Hospitality and tourism management.*

Copenhagen Pride. (n.d.). <https://www.copenhagenpride.dk>. Retrieved from <https://copenhagen2021.com/worldpride/>

copenhagenpride. (n.d.). *copenhagenpride*. Retrieved from <https://www.copenhagenpride.dk>: <https://www.copenhagenpride.dk/en/digital-copenhagen-pride-parade-2020>

cphdox. (n.d.). <https://cphdox.dk>. Retrieved from <https://cphdox.dk/da/cphdox-afsloerer-aarets-filmprogram/>

Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating Quantitative and Qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

Dansk Kulturliv. (n.d.). *Idébørs: Dansk Kulturliv*. Retrieved from <https://www.danskkulturliv.dk/idebors>

danskkulturliv. (n.d.). *danskkulturliv*. Retrieved from <https://www.danskkulturliv.dk>: <https://www.danskkulturliv.dk/nyheder/seks-organisationer-skaber-foreningen-dansk-kulturliv>

Euromonitor International. (2023). *Top 10 Global Consumer Trends 2023*.

Euromonitor International. (2022). *Megatrends: A Framework for the Future November 2022*. Euromonitor International.

Euromonitor International. (2022). *Top 10 Global Consumer Trends 2022: Expert Opinions and Trend Manifestation*. Euromonitor International.

Finansministeriet. (2022). *Danmarks digitaliseringsstrategi. Sammen om den digitale udvikling*.

folkemoedet. (n.d.). <https://folkemoedet.dk>. Retrieved from ET CORONATILPASSET FOLKEMØDE GENSTARTEDE SAMTALEN: <https://folkemoedet.dk/om-folkemodet/nyheder/et-coronatilpasset-folkemode-genstartede-samtalen/>

Genstartsteam. (2021). *Væsentlige udfordringer for dansk kultur- og idrætsliv i lyset af covid-19 pandemien*. Kulturministeriet.

Haun, A. (2022). Her er, hvad corona har gjort ved kulturlivet: "Jeg er reelt bekymret for, at folk har vænnet sig af med at bruge kulturen". *Berlinske*.

<https://copenhagen2021.com/worldpride/>. (n.d.).

James, L., & Ren, C. o. (n.d.). *kystognaturturisme*. Retrieved 2022, from *Dancing on my own? Festivaler og events under og efter corona*: <https://www.kystognaturturisme.dk/kickstart-dansk-turisme/viden-og-inspiration/festivaler-og-events-under-og-efter-corona>

Kondrup, J. F. (2020, March 2). *innovationlab*. Retrieved from <https://innovationlab.dk>: <https://innovationlab.dk/blog/digitaliseringen-skaber-oplevelsesdilemma/>

kulturministeriet. (n.d.). *Kulturministeriet*. Retrieved from <https://kum.dk>: <https://kum.dk/aktuelt/nyheder/genstartsteam-skal-vise-vejen-for-aktivt-kultur-og-idraetsliv-under-covid-19>

Lundberg, R. F. (2021). *Seks organisationer skaber foreningen Dansk Kulturliv. kulturmonitor*.

markletic. (n.d.). *markletic*. Retrieved from 35 Remarkable Hybrid Event Statistics (2022 Research): <https://www.markletic.com/blog/hybrid-event-statistics/#:~:text=events%20per%20year-,Hybrid%20Events%20and%20Enterprise%20Organizations,hybrid%20events%20in%20their%20portfolio>.

MeetDenmark. (2021). *Hybridmøder i fremtiden – Værktøjskasse fra MeetDenmark*. København: MeetDenmark og Erhvervsfremmestyrelsen.

Nielsen, P. J. (2022, Dec 8). Vi holder fast i Onlinemøderne. *Børsen*.

pewresearch. (2015, 9 3). The Whys and Hows of Generations Research. *pewresearch*. Retrieved from www.pewresearch.org: <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>

pewresearch. (2021, 5 26). Gen Z, Millennials Stand Out for Climate Change Activism, Social Media Engagement With Issue. *pewresearch*.

Pine, J. (2020). *strategichorizons*. Retrieved from [strategichorizons](http://strategichorizons.com): <https://strategichorizons.com>

Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (2001). Harvard Business Review Press .

Prensky, M. (2001). On the Horizon, Vol. 9 No. 6, pp. 1-6. *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*.

Rie, H., Lene, S.-M., & Susana, T. (n.d.). *Online Scenekunst og nye publikumsmøder*. Iscene.dk og Applaus.

spotme. (2023, jan 12). *spotme*. Retrieved from spotme.com: <https://spotme.com/blog/event-trends/>

Statistik, D. (2023, JAN 16). *DST*. Retrieved from DST. DK: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/borgere/befolkning/befolkningstal>

Therkelsen, A., & Ren, C. o. (n.d.). *kystognaturturisme*. Retrieved 2022, from Kulturoplevelser under pandemien: Powered up, virtual by origin, co-created online: <https://www.kystognaturturisme.dk/kickstart-dansk-turisme/viden-og-inspiration/kulturoplevelser-under-pandemien>

Vega. (2022). VEGA LAB – Verden Venter.

Wintherm Mie, B. (2018). Seks generationer og deres kendetegn. *Kristeligt Dagblad*.



Cphbusiness Nørrebro | Blågårdsgade 23B | DK-2200 København N | Tlf.: +45 3615 4500
E-mail: kontakt@cphbusiness.dk | www.cphbusiness.dk